



HAL
open science

La clinique du travail en Guadeloupe : apports réciproques

Valérie Ganem, Mickaëlle Rome, Olivier Toto, Peggy Travailleur, Marylène Troupé, Marc-Eric Bobillier Chaumon, Yves Clot, Christophe Dejours, Katia Kostulski, Dominique Lhuilier, et al.

► To cite this version:

Valérie Ganem, Mickaëlle Rome, Olivier Toto, Peggy Travailleur, Marylène Troupé, et al.. La clinique du travail en Guadeloupe : apports réciproques. Actes du colloque de Psychologie du travail, Mar 2019, Gosier, Guadeloupe. 2020. hal-02501819

HAL Id: hal-02501819

<https://hal.science/hal-02501819>

Submitted on 8 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



le **cnam**
Guadeloupe

ACTES DU COLLOQUE

DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

***Clinique du travail
en Guadeloupe :
apports réciproques***



Vendredi 08 mars 2019, 08h30-17h30

Auberge de la Vieille Tour, Gosier, Guadeloupe

Table des matières

Le comité scientifique, Le comité d'organisation	3
Les partenaires	5
Liste des conférenciers, chairmans, discutants, exposants	7
Liste des communications par auteur	9
09H00-09H15 . OUVERTURE DU COLLOQUE	11
A. Marylène Troupé, Directrice du CNAM Guadeloupe	12
B. Valérie Ganem, Maître de conférences en psychologie, Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord, référente pédagogique pour la Spécialité « Psychologie du travail » au Cnam Guadeloupe	12
C. Peggy Travailleur, membre fondatrice de l'Association des Cliniciens du Travail de la Caraïbe (A.C.T.C.)	13
I. 09H15-12H30 . SESSION 1 - LA CLINIQUE DU TRAVAIL ECLAIREE PAR LES MILIEUX DE TRAVAIL EN GUADELOUPE	14
A. 09H15-10H15 - CONFERENCE INVITEE - S'occuper des autres : un travail dans l'ombre - Pascale MOLINIER	15
B. 10H15-12H30 - TABLE RONDE 1 - Chairman : Pascale MOLINIER, Discutant : Rémadjie N'GARONE	25
1. Des Auteurs, Une Ecole de Pensée, Des Instruments psychologiques affûtés pour un dialogue nouveau sur le travail en Guadeloupe - Olivier TOTO	25
2. Engagement subjectif et collectif dans un contexte professionnel marqué par la désobéissance et la virilité en miroir - Peggy TRAVAILLEUR	31
3. Repenser les stratégies défensives à partir du contexte historique - Mickaëlle ROME	37
II. 14H00-16H30 . SESSION 2 - LES MILIEUX DE TRAVAIL EN GUADELOUPE ECLAIRES PAR LA CLINIQUE DU TRAVAIL	46
A. 14H00-15H00 - CONFERENCE INVITEE - La clinique du travail à l'école de la Guadeloupe - Valérie GANEM	47
B. 15H00-16H00 - POSTERS DE MEMOIRES DU TITRE DE PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL DU CNAM, PROMOTION DE GUADELOUPE	56
1. La paralysie de la pensée sur le travail dans la relation managérial en Guadeloupe – société post-esclavagiste - Maryline JEAN-JACQUES	56
2. La polyvalence face à la question de l'identité et de la reconnaissance dans un institut de recherche en Guadeloupe - Carole JACOBSON	59
3. L'hyperactivisme pourrait-il être une stratégie de défense collective contre la peur de voir fermer l'établissement ? - Solange SOLESME	61
4. Impact de la réforme de 2013 de l'éducation nationale sur le travail et la santé des enseignants - Pascale BAROLET	63
5. Comment les enseignants du 1 ^{er} degré peuvent-ils répondre à l'injonction de coopération venant du Ministre de l'Education Nationale - Guylaine VOLCY-LAFAGES	65
C. 16H00-16H30 – TABLE RONDE 2 – Chairman : Valérie GANEM, Discutant : Didier DELPECH	68
La mise en place d'un dispositif d'évaluation - Notation au sein d'une collectivité territoriale, Carole RAGUEL	68
16h30-17h00 . CONCLUSION DU COLLOQUE par Pascale MOLINIER	81
Remerciements	83





Le comité scientifique, Le comité d'organisation



Comité scientifique

Marc-Eric BOBILLIER-CHAUMONT
Professeur titulaire de chaire, CNAM, Paris

Yves CLOT
Professeur émérite, CNAM, Paris

Christophe DEJOURS
Professeur émérite, CNAM, Paris

Katia KOSTULSKI
Professeur, CNAM, Paris

Dominique LHUILLIER
Professeur émérite, CNAM, Paris

Malika LITIM
Maître de Conférences, Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse
& Psychopathologie (U.T.R.P.P.), Université Sorbonne Paris Nord

Pascale MOLINIER
Professeur, Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse
& Psychopathologie (U.T.R.P.P.), Université Sorbonne Paris Nord

Comité d'organisation

Valérie GANEM
Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse & Psychopathologie (U.T.R.P.P.), Université Sorbonne Paris Nord
& CNAM Guadeloupe

Mickaëlle ROME
Association des Cliniciens du Travail de la Caraïbes (ACTC)

Olivier TOTO
Cnam Guadeloupe

Peggy TRAVAILLEUR
Association des Cliniciens du Travail de la Caraïbes (ACTC)

Marylène TROUPÉ
Cnam Guadeloupe





Les partenaires



Déclinaison,
Cnam Guadeloupe

La psychologie du travail au CNAM

Depuis 2004, le **CNAM Guadeloupe** a débuté les cours de psychologie du travail. Dans un premier temps ce fut dans le cadre du cursus du DESA (Diplôme d'Etudes Supérieures Appliquées) puis du titre RNCP de psychologue du travail. La psychologie du travail enseignée au CNAM est une « clinique du travail ». Elle éclaire les situations de travail du point de vue de la psychologie clinique. Elle n'utilise pas cependant les concepts et les techniques de la psychologie clinique tels quels. Elle a reconstruit tout un corpus théorique, méthodologique et des techniques spécifiques pour cela. La psychodynamique du travail s'intéresse par exemple à la rationalité subjective qui organise les conduites des travailleurs. Elle a ainsi pu mettre en évidence qu'un collectif de travail pouvait construire une stratégie de défense collective contre une souffrance générée par le travail (Dejours, 1980). Les ouvriers du bâtiment en France, par exemple, auraient construit collectivement un déni des risques de leur métier pour se défendre contre la peur qui les empêcherait, sinon, de travailler. En 2007, Valérie Ganem a défendu sa thèse de doctorat de psychologie du travail dirigée par Christophe Dejours : « le rapport subjectif au travail. Incidences de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles des salariés dans l'hôtellerie ». Cette thèse défendait notamment l'existence d'une stratégie collective de défense qu'elle a baptisé : « de la résistance et de la désobéissance au travail salarié ». Cette stratégie de défense aurait pour but de protéger les travailleurs salariés du vécu de domination lié à la subordination, lui-même inhérent au contrat de travail salarié. Elle consisterait à refuser tout ce qui serait vécu comme une tentative de domination de la part d'autrui dans le cadre du travail salarié. Qu'il soit chef, collègue ou client. La psychodynamique du travail a aussi mis en évidence les conditions favorables à la mobilisation de l'intelligence dans le travail : l'existence d'une marge de liberté dans l'organisation de son travail, de la reconnaissance, de la confiance, d'un espace de discussion, le partage de règles co-construites notamment. Or, il apparaît que ces conduites de résistance et de désobéissance seraient d'autant plus adoptées par les travailleurs guadeloupéens que ces conditions ne sont pas réunies. Cette stratégie de défense est venue bousculer les idées reçues en psychodynamique du travail. En effet, une stratégie de défense, était considérée jusque-là, comme spécifique au métier et au genre (Molinier, 2007). Or, la stratégie de la résistance et de la désobéissance au travail salarié observée en Guadeloupe est transversale au genre et au métier.

En 2014, 5 auditrices ont obtenu le titre. En 2018, 2 autres vont défendre leur titre et 3 autres se préparent pour 2019, elles sont invitées dans cet évènement à venir porter leur contribution à l'éclairage des milieux de travail Guadeloupéen au travers de leurs interventions sur le terrain et aux nouvelles perspectives qu'offrent leur terrain pour la clinique du travail grâce aux recherches théoriques qu'elles ont mené dans leur mémoire. D'autres professionnels en Guadeloupe ont été amenés à travailler avec la clinique du travail et ils sont aussi invités à témoigner à cette occasion.

Valérie GANEM, le 28/11/2018

UTRPP

Unité transversale de psychogénèse
et psychopathologie
Université Sorbonne Paris Nord

Les partenaires du colloque

L'UTRPP (EA 4403) réunit 30 enseignants-chercheurs, dont 13 HDR, 2 post-doctorants et une cinquantaine de doctorants. Formation et recherche y sont intrinsèquement liées avec un Master recherche adossé à l'unité.

L'unité s'inscrit dans un double périmètre. Dans l'université Sorbonne-Paris Nord, l'UTRPP est membre fondateur du collège « Psychanalyse, psychopathologie et psychologie clinique » qui fédère trois laboratoires de psychologie de Paris 5, Paris 7 et Paris Sorbonne Paris Nord (...). Dans Campus Condorcet, l'unité est l'unique laboratoire de psychologie. Des caractéristiques fortes de l'équipe expliquent cette insertion (une « transversalité » à l'intérieur de la discipline psychologie. Nos recherches sont ainsi associées à de nombreuses sous-disciplines de la psychologie et référées à différents courants de la psychanalyse, une interdisciplinarité soutenue avec la médecine et les SHS, un ancrage territorial de nos recherches en psychopathologie et santé mentale menées en Seine-Saint-Denis et en Ile-de-France.) (...)

Extrait du site web de présentation du laboratoire, 28/11/2018

ACTC

Association des
Cliniciens du Travail
de la Caraïbe

L'Association des Cliniciens du Travail de la Caraïbe (ACTC) a été créée en 2013 par 3 psychologues du travail formées et diplômées au CNAM Guadeloupe.

Les psychologues interviennent auprès d'établissements publics et privés.

La démarche proposée consiste en une approche clinique s'appuyant sur la parole des professionnels afin d'apporter un éclairage sur les situations de travail observées. Les méthodes utilisées relèvent de la clinique du travail (psychodynamique et psychopathologie du travail, clinique de l'activité).

Mickaëlle ROME et Peggy TRAVAILLEUR (ACTC), 05/01/2019





Liste des
conférenciers,
chairmans, discutants,
exposants



Les conférenciers, chairmans, discutants, exposants par ordre alphabétique

- **BAROLET** **Pascale** **Exposant(e)**
Auditrice préparant le mémoire du titre de
« Psychologue du travail » du Cnam, inscrite au Cnam
Guadeloupe
- **DELPECH** **Didier** **Discutant(e)**
Employeur, fondateur de Fore, Guadeloupe
- **GANEM** **Valérie** **Conférencier(e), Chairman**
Maître de conférences en psychologie,
Membre du Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et
Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord,
Référente pédagogique pour la Spécialité
« Psychologie du travail » au Cnam Guadeloupe
- **JACOBSON** **Carole** **Exposant(e)**
Psychologue du travail,
Diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe
- **JEAN-JACQUES** **Maryline** **Exposant(e)**
Psychologue du travail,
Diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe
- **MOLINIER** **Pascale** **Conférencier(e), Chairman**
Professeure des universités de Psychologie sociale,
Membre du Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et
Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord
- **N'GARONE** **Rémadjie** **Discutant(e)**
Docteur en Anthropologie, Université Paris Descartes
- **RAGUEL** **Carole** **Exposant(e)**
Directrice d'un Centre de formation, Guadeloupe
- **ROME** **Mickaëlle** **Exposant(e)**
Psychologue du travail,
Diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe
- **SOLESME** **Solange** **Exposant(e)**
Auditrice préparant le mémoire du titre de
« Psychologue du travail » du Cnam, inscrite au Cnam
Guadeloupe
- **TOTO** **Olivier** **Exposant(e)**
Enseignant en psychologie, filière psychologie
du travail, Centre Cnam de Guadeloupe
- **TRAVAILLEUR** **Peggy** **Exposant(e)**
Psychologue du travail,
Diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe,
Membre fondatrice de l'Association des Cliniciens du Travail de
la Caraïbe (A.C.T.C.)
- **VOLCY-LAFAGES** **Guylaine** **Exposant(e)**
Auditrice préparant le mémoire du titre de
« Psychologue du travail » du Cnam, inscrite au Cnam
Guadeloupe





Liste des communications par auteur



Liste des communications par ordre alphabétique des noms d'auteurs

- **BAROLET Pascale** *Impact de la réforme de 2013 de l'éducation nationale sur le travail et la santé des enseignants, page 63*
- **GANEM Valérie** *La clinique du travail à l'école de la Guadeloupe, page 47*
- **JACOBSON Carole** *La polyvalence face à la question de l'identité et de la reconnaissance dans un institut de recherche en Guadeloupe, page 59*
- **JEAN-JACQUES Maryline** *La paralysie de la pensée sur le travail dans la relation managérial en Guadeloupe – société post esclavagiste, page 56*
- **MOLINIER Pascale** *S'occuper des autres : un travail dans l'ombre, page 15*
- **RAGUEL Carole** *La mise en place d'un dispositif d'évaluation - Notation au sein d'une collectivité territoriale, page 68*
- **ROME Mickaëlle** *Repenser les stratégies défensives à partir du contexte Historique, page 37*
- **SOLESME Solange** *L'hyperactivisme pourrait-il être une stratégie de défense collective contre la peur de voir fermer l'établissement ?, page 61*
- **TOTO Olivier** *Des Auteurs, Une Ecole de Pensée, Des Instruments psychologiques affutés pour un dialogue nouveau sur le travail en Guadeloupe, page 25*
- **TRAVAILLEUR Peggy** *Engagement subjectif et collectif dans un contexte professionnel marqué par la désobéissance et la virilité en miroir, page 31*
- **VOLCY-LAFAGES Guylaine** *Comment les enseignants du 1er degré peuvent-ils répondre à l'injonction de coopération venant du Ministre de l'Education Nationale, page 65*





09H00-09H15 .
OUVERTURE DU
COLLOQUE



A. Marylène Troupé, Directrice du CNAM Guadeloupe

Mots de bienvenue du Cnam Guadeloupe.

B. Valérie Ganem, Maître de conférences en psychologie, Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord, référente pédagogique pour la Spécialité « Psychologie du travail » au Cnam Guadeloupe

Aujourd'hui c'est la journée de la femme et vous verrez qu'elles seront très présentes parmi les intervenants, nous parlerons beaucoup du genre aussi. Je pense que ce colloque honore les femmes et est donc bien dans le ton de cette journée de la femme.

L'idée d'organiser ce colloque m'est venue pour :

- Motiver les auditrices diplômées ou sur le point de l'être à formaliser leur pensée.
- Ecrire un livre qui s'appellerait : « La clinique du travail à l'école de la Guadeloupe », parce qu'il me semblait que ce qu'elles décrivaient du rapport subjectif au travail ici était heuristique pour la clinique du travail.
- Permettre aux auditeurs et aux auditrices actuellement dans la filière de participer à un événement scientifique et de mieux se rendre compte du travail qui avait déjà été réalisé en Guadeloupe dans leur domaine.
- Engager un débat avec les partenaires sociaux sur ces questions soulevées par la clinique du travail en Guadeloupe.

Lorsque j'ai évoqué cette idée en présence de Pascale Molinier, elle a tout de suite souhaité participer et je l'en remercie. Je remercie aussi notre laboratoire l'U.T.R.P.P. qui a financé son billet.

Je remercie également les membres du comité d'organisation sans lesquels ce colloque n'aurait pas vu le jour : Marylène Troupé, Peggy travailleur, Olivier Toto et Mickaëlle Rome. Je tiens aussi à remercier Aline Pauloby, ex-auditrice qui a intégré l'équipe pour nous aider dès que nous le lui avons demandé.

Je remercie aussi Carole Raguel qui nous présentera une intervention inspirée de la psychodynamique du travail dans une collectivité territoriale.

Je remercie les auditrices diplômées ou en passe de l'être qui ont fait un poster que je vous présenterai parce qu'elles n'ont pas pu être présentes aujourd'hui : Maryline Jean-Jacques, Carole Jacobson, Solange Solesme, Pascale Barolet et Guylène Volcy Lafages.

Je remercie les discutants : Remadjjié N'Garoné et Didier Delpech.

Je remercie également Nathalie Jetil et Rosette Renier-Courouvin pour leur contribution à la gestion administrative et financière de ce colloque.

Enfin, je vous remercie tous, vous qui êtes présents aujourd'hui. J'espère que vous passerez une bonne journée.



C. Peggy Travailleur, membre fondatrice de l'Association des Cliniciens du Travail de la Caraïbe (A.C.T.C.)

Au nom du Président d'ACTC, en ma qualité de membre fondateur, c'est avec un réel plaisir que je prends part aujourd'hui, au colloque de « La clinique du travail en Guadeloupe : apports réciproques ».

ACTC, association des cliniciens du travail de la Caraïbe, existe depuis 2013. Elle est composée de psychologues du travail formés au CNAM.

Centrée sur l'Homme au travail, nous avons accompagné différents établissements publics et privés sur des problématiques diverses (souffrance au travail, climat de travail dégradé, etc.).

Je voudrais avant toute chose, remercier tout particulièrement les personnalités qui nous accompagnent aujourd'hui.

- Mme TROUPÉ, directrice du CNAM Guadeloupe qui a rendu cet événement possible dans ces locaux, équipés et fonctionnels, et qui, j'en suis certaine, permettront des échanges fructueux,
- Mme GANEM pour cette idée lumineuse, pour son implication dans l'enseignement de la psychologie du travail en Guadeloupe et pour la richesse de ses contributions dans les milieux professionnels investigués.
- Mes remerciements chaleureux à Mme MOLINIER qui nous fait l'honneur de sa présence malgré un emploi du temps chargé. Vos travaux ont largement contribué au succès de la psychodynamique du travail dans le monde et c'est pour moi toujours un réel plaisir de vous lire.
- Et à vous, professionnels et auditeurs présents à cet événement qui est une première chez nous.

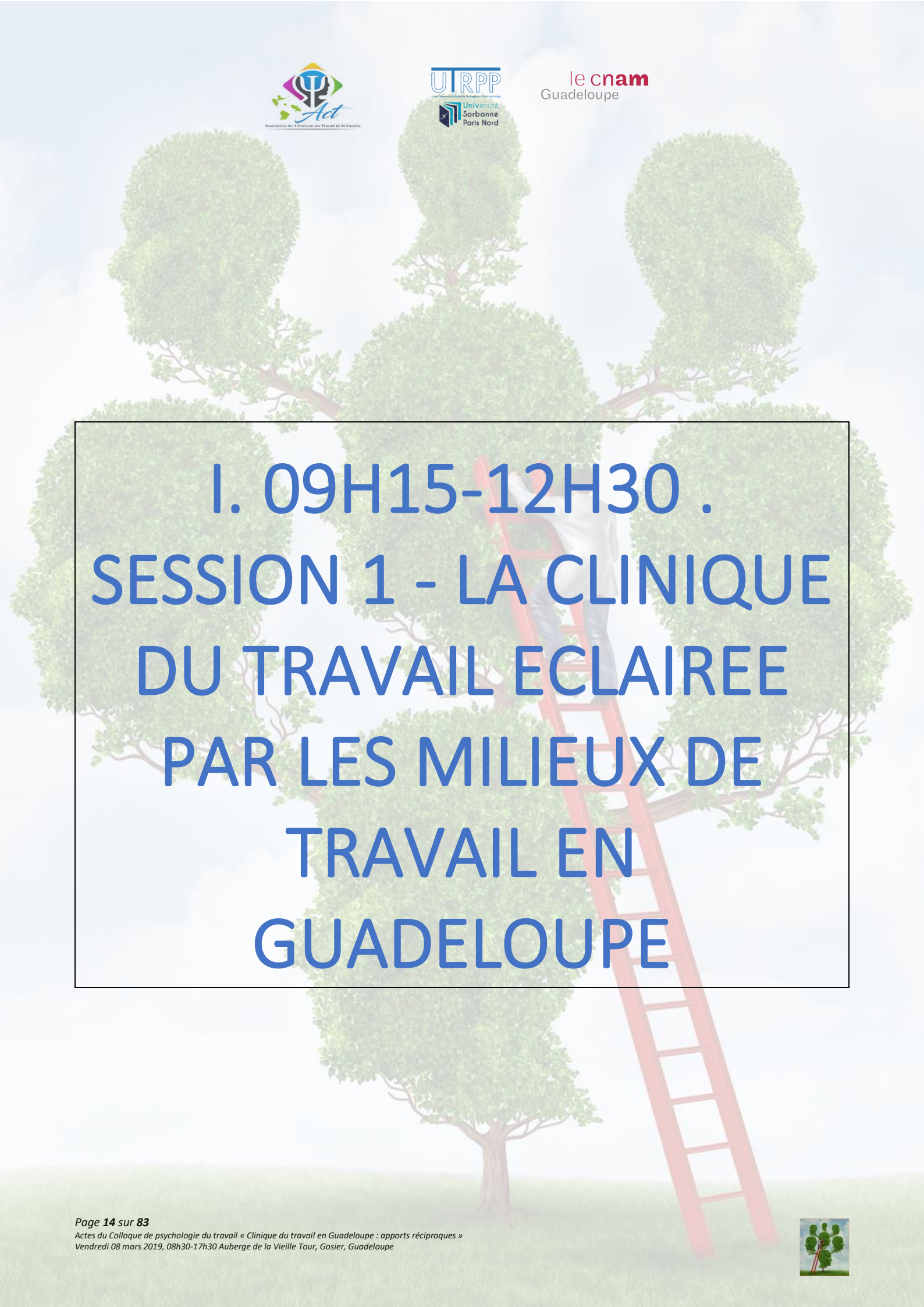
L'objectif de ce colloque est d'échanger, partager avec vous l'objet de nos travaux, recherches, éclairé par la clinique du travail.

Je me réjouis donc de l'initiative de ce colloque visant à montrer en quoi la clinique du travail a permis et permet de mieux comprendre ce qui se passe et se joue dans les milieux professionnels, d'appréhender le rapport subjectif au travail.

Pour cela, il est indispensable de construire une dynamique qui mobilise acteurs professionnels (Directeurs, RH, médecins, du travail, acteurs œuvrant dans le domaine de la santé au travail), issus du secteur public, de l'entreprise, de la recherche, de l'enseignement et de la société civile. Ce colloque s'inscrit, me semble-t-il, tout à fait dans cette démarche.

Je ne saurais clore mon propos, sans réitérer mes remerciements à vous tous ici présents et vous souhaiter de fructueux échanges.





I. 09H15-12H30 .
SESSION 1 - LA CLINIQUE
DU TRAVAIL ECLAIREE
PAR LES MILIEUX DE
TRAVAIL EN
GUADELOUPE



A. 09H15-10H15 - CONFERENCE INVITEE - S'occuper des autres : un travail dans l'ombre - Pascale MOLINIER

CHAIRMAN

Valérie GANEM

Maître de conférences, Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord, référente pédagogique pour la Spécialité « Psychologie du travail » au Cnam Guadeloupe

S'occuper des autres : un travail dans l'ombre

Pascale MOLINIER

Professeure des universités de Psychologie sociale, Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord

S'occuper des autres a longtemps été confondu avec de l'amour. L'amour des femmes. Ou encore l'amour des mères, des filles, des sœurs. Le premier point important est d'affirmer qu'il s'agit avant tout d'un travail.

Nous serons donc amenés dans un premier temps à faire quelques considérations sur le travail comme expérience et comme concept.

Ceci nous permettra de comprendre que l'invisibilité de ce travail est une construction sociale, celle d'un concept initialement pensé pour catégoriser et valoriser les activités des hommes, et celle, concomitante, des pratiques sociales qui relèguent ce « travail de l'amour » aux femmes, et parmi celles-ci, aux femmes occupant les positions les moins élevées dans la hiérarchie sociale. Ces femmes sont celles qui ont le moins droit au chapitre sur la scène publique et dont nous dirons ici que la voix est la plus étouffée. Cette relégation dans des espaces confinés au domestique (et à ses dépendances : hôpitaux, asiles, crèches, EPHAD...) participe grandement à l'invisibilité de ce travail.

Mais cette invisibilité de ce que nous appellerons le travail du *care* – j'y reviendrai plus loin – est franchement très complexe. D'une part, elle est liée à l'activité même, dont on soulignera que la discrétion fait partie de son efficacité. D'autre part, la division du travail entre femmes implique que certaines ont tout intérêt à rendre invisibles le travail domestique et de *care* et les autres femmes qui le font, à leur service. Enfin, les hiérarchies sociales qui structurent la division du travail domestique et de *care* (il faudra expliquer ce que ce mot signifie) sont construites sur une représentation de la suprématie blanche au détriment des êtres humains qui ne sont pas perçus comme tels. Dans l'effacement des personnes qui font réellement le travail de s'occuper des autres, la discrimination des populations non blanches n'est pas un facteur anodin.

Travail

Le travail est un mot de la langue ordinaire que tout le monde comprend. Mais derrière cette apparente simplicité, le travail a été doté d'une profondeur conceptuelle au cours d'un processus socio-historique de longue haleine. Les deux sens, profane et savant, ont tendance à se mélanger, et d'autant que le second, le concept, se construit à partir de certaines expériences du monde ordinaire. Aussi, dans un premier temps, je vais tenter de clarifier un peu ce que signifie le travail, comme concept. Puis, je



montrai comment certaines expériences sont rendues invisibles, ou déformées, pour ne pas dire « empêchées » par ce concept.

On pourrait penser de façon spontanée que les êtres humains ont toujours travaillé, puisqu'ils ont dû assurer leur subsistance à toutes les époques et sous toutes les latitudes. Oui, mais le travail, dans le registre des discours ou des savoirs, est une invention récente de l'Occident, il a moins de deux siècles en tant que concept. Autrefois, avant la révolution française, les gens avaient des activités diverses, des occupations, des labeurs, ils étaient artisans horlogers ou serruriers, ils étaient agriculteurs, fileuses en la demeure, clerks, filles de joie, couturières, soldats, moines... toutes ces activités n'étaient pas réunies dans une même catégorie. On disait « les labeurs » ou les travaux. Par ailleurs, dans des sociétés esclavagistes ou de servage, où l'aristocrate ou le colon se distinguent par le fait qu'ils ne travaillent pas, mais se consacrent principalement aux loisirs et à la guerre, le travail n'était pas une valeur (Oudin-Bastide, 2002).

Le travail devient un concept générique au XIX^{ème} siècle avec les aspirations égalitaires de la république et l'essor industriel. Il se caractérise par le regroupement de ce qui était jusqu'alors divers, différencié, en une seule catégorie simultanément politique et morale. Le même terme désigne donc une expérience commune dont on se contentera de dire ici qu'elle est importante dans nos vies, et une catégorie conceptuelle qui organise un ensemble de théories et de pratiques, formant ce que l'on appelle depuis Michel Foucault (1969), une épistémè, en l'occurrence l'épistémè du travail (Molinier, 2013).

Tout le monde voit bien que le travail est une catégorie politique. Je voudrais insister sur le fait que c'est également une catégorie morale, une catégorie normative. Les gens en général, les psychologues en particulier, veulent souvent se débarrasser de la morale, parce qu'il ne faudrait pas être moralisant (c'est mal, c'est sortir de la « neutralité »). S'il s'agit de décider du bien et du mal vu d'en haut, je suis d'accord. Mais s'il s'agit de recueillir les paroles sur le travail vécu, il faut être sourd pour ne pas se rendre compte que travailler est une expérience morale (Molinier, 2018). Et nous savons bien que le travail expose à des formes de vulnérabilité morale : le mépris, le dégoût, le mensonge. Travailler est une *expérience* morale, qui génère d'ailleurs des formes de souffrance morale, dont certaines ont été décrites en termes de souffrance éthique (Dejours, 1998), mais c'est encore autre chose de dire que le travail est un *concept* moral.

Pour le comprendre, il faut d'abord rappeler que le travail est une catégorie initialement genrée au masculin. La valeur de l'homme (*vir*) va dès lors se combiner avec la valeur du travail. Le dix-neuvième siècle finissant, la première moitié du vingtième siècle le répètent à l'envie. L'être humain exprime sa vaillance par le travail plus que par la guerre. Le travail construit les conditions de la félicité. Le faire prime sur l'intellect. L'*homo faber* n'est devenu *homo sapiens* que parce qu'il a été d'abord *faber*. Se dessine un humanisme du travail, au-delà des humanismes classique ou chrétien, qui défend l'idée d'une culture fondée sur l'effort créateur et une esthétique du travail. Dans une conférence de 1912 d'un socialiste bien oublié, Charles Andler, sur *la Civilisation socialiste*, le travail figure comme fondement de la moralité : « Il y a une moralité de la chose créée qui atteste celle du créateur et réagit ensuite sur lui. Une moralité de producteur naît du travail lui-même, par une éducation du goût qui s'épure et devient plus rigoureux à mesure que la méthode de travail est devenue elle-même plus précise. Cette moralité issue d'un travail de plus en plus qualifié et qui transforme les choses autour d'elle comme par rayonnement, nous dirons qu'elle est la nouvelle morale socialiste ». Tout est déjà en place de ce qui définira « la valeur travail » : le travail est théorisé comme ce qui permet de se réaliser soi-même, c'est-à-dire pas seulement une contrainte, pas seulement un travail extorqué, exploité, voire forcé, mais aussi une réalisation de soi, une sublimation (c'est-à-dire une expérience qui élève). C'est



avec l'unité du concept, sa deuxième caractéristique, si bien théorisée par le jeune Marx : sa bivalence entre aliénation et émancipation.

Sur son versant moral toujours, le travail est un concept inclusif, au sens où il inclut les activités dignes d'être considérées comme du travail, celles qui donnent de la valeur à ceux qui les font. Le travail devient un étalon de la valeur des êtres humains et peut-être même, dans un monde qui se veut démocratique et ne reconnaît plus les lignages aristocratiques, le travail devient-il l'étalon principal. Ceux qui travaillent valent plus que ceux qui ne travaillent pas. Même des activités particulièrement dégradantes peuvent accéder à la dignité du travail, du moment où elles sont exercées par des hommes. On se battra pour en améliorer les conditions, ou pour faire payer au plus cher les risques encourus.

Le travail a été construit *et valorisé* pour servir les intérêts des hommes au détriment des femmes « qui ne travaillent pas », ou ne doivent pas travailler. « Ouvrière, mot impie », écrit Michelet (Scott, 1990). Le travail dignifie l'homme, pas la femme.

Les activités des hommes sont du travail et définissent jusqu'à nos jours ce que seront les activités les plus valorisées. Les activités réalisées par les femmes, en particulier celles qui le sont dans l'espace privé, ne se sont pas vues accorder la valeur du « travail ». Comment attribuer une valeur au travail domestique ? En général, on pense qu'il faut « intégrer » les activités féminisées domestique et de care salariée dans la catégorie travail, pour obtenir les mêmes droits, salaires, protections sociales et reconnaissance que les hommes. Parler de travail domestique ou de travail reproductif, c'est un enjeu stratégique pour bousculer l'épistémè du travail, pour donner une dignité à des activités qui n'en avaient pas. Mais une telle stratégie rencontre des limites. Payer le travail domestique réalisé pour la famille (le salaire « ménager ») comporte par exemple le risque d'enfermement des femmes au foyer, on est sur la corde raide¹.

Par épistémè du travail, je désigne donc un ensemble de discours et de pratiques qui alimentent la hiérarchie entre les métiers, les fonctions et les activités selon des critères et des échelles de valeur qui restent foncièrement androcentrées et que la plupart des approches du féminisme mainstream peinent à transformer. C'est la raison pour laquelle, je situe le travail du *care* à la périphérie du travail : statistiquement, il s'agit d'un travail de femme, à l'envers de la valeur travail.

Care

Que signifie « travail du *care* » ? *Care* est un terme anglais sans équivalent en français qui signifie « s'occuper des autres » en insistant à la fois sur les dimensions matérielles – les gestes à accomplir, les contraintes à surmonter, etc.- et les formes d'attention à l'autre que cela implique pour ne pas traiter autrui comme un gros paquet, une chose indifférenciée, mais pour tenir compte de sa personne². « Care » désigne le souci des autres comme « une action concrète indissociable d'une dimension morale », alliant la perception des besoins d'autrui à la responsabilité [Molinier, Laugier et Paperman, 2009].

Le travail du *care* représente un défi théorique pour les sciences du travail. Orienté par une attention particularisée aux besoins des autres, il fait appel à des gestes simples (non techniques, non spécialisés),

¹ Pour une défense du salaire ménager, voir Silvia Federici, *Wages against Housework*, 1974, <https://warwick.ac.uk/fac/arts/english/currentstudents/postgraduate/masters/modules/femlit/04-federici.pdf>. Consulté le 5 février 2019.

² La perspective du *care* s'est développée dans la lignée des travaux de Carol Gilligan, 1982.



à des savoir-discrets (qui visent souvent un allègement de la souffrance d'autrui sans le lui faire sentir) mais aussi à des activités identifiées au « sale boulot » (rapport au corps et à ses humeurs, odeurs, déjections, etc.) et qui impliquent une certaine réceptivité ou passivité pour se rendre sensible à la présence de l'autre, précisément une forme de présence. Ou faire signifie parfois savoir ne pas faire.

Le travail du *care* est à la périphérie du travail parce qu'il conteste l'un des éléments constitutifs du travail : sa division. Celle-ci articule sur une échelle de valeurs, tout en haut, l'idée d'un travail spécialisé et qui aurait de ce fait plus de valeur (économique et symbolique) avec, tout en bas, un travail parcellisé, réduit à quelques gestes. Le travail du *care* réarticule au contraire l'intention et le geste et donne une valeur « au moindre geste ». A un sourire qui ne serait pas d'hôtesse de l'air. Le psychiatre et psychanalyste Jean Oury associe ce travail invisible, fait de petits riens³, au « travail vivant » de Marx qui n'est pas mesurable, et parle à ce propos de travail inestimable. Il est inestimable (on ne peut pas lui donner une valeur dans le système actuel de la gestion), et pourtant éthiquement, c'est ce qui compte le plus (Oury, 2008).

Je voudrai maintenant développer le thème de l'invisibilité du travail en général, et du travail du *care*, en particulier.

Le travail est invisible. L'effort, l'ingéniosité, le talent et les formes de coopération pour réaliser la tâche ne se voient pas. Toutefois, certaines activités s'objectivent dans des œuvres visibles : des Joconde, des tours Eiffel, des fusées Ariane, des Twingo, des coupes de cheveux, des profiteroles.... Tandis que d'autres activités échappent à la preuve par la visibilité. On peut mesurer le taux de réussite au baccalauréat, mais cela ne dit rien de l'impact qu'un enseignement peut avoir à moyen ou à long terme sur ceux et celles qui l'ont suivi, impact très variable au demeurant d'une personne à l'autre. Comme l'enseignement, ou les psychothérapies, le travail de *care* ne s'évalue pas avec les moyens mise en œuvre par l'ingénierie et la gestion. On peut compter le nombre d'actes réalisés (piques, pose de pacemaker...) mais la contribution à la guérison de l'accompagnement par les soignants reste du domaine de l'inestimable. Comment mesurer un sourire ? Dans les EHPAD, les pouponnières, les services de psychiatrie, sa disparition peut entraîner la mort, mort psychique ou mort réelle, des personnes vulnérables qu'on ne peut traiter seulement comme des corps à laver, à nourrir, à coucher. De façon plus ordinaire encore, on peut sortir « guéri » d'un hôpital, au sens où la maladie somatique a été provisoirement ou définitivement vaincue. Mais avec un vécu traumatique lié à l'absence d'attention, à la mécanisation des soins qui déshumanise les personnes, dont les séquelles psychologiques, elles aussi sont invisibles et ne se mesurent pas à l'aune de la gestion hospitalière.

Prendre soin d'autrui, lui prêter attention consiste en grande partie à rendre le travail invisible : le tact, la délicatesse, la disponibilité et la discrétion sont des compétences acquises dont la difficulté consiste à effacer la trace de l'effort. Ces savoir-faire discrets anticipent sur les besoins d'autrui : on propose une chaise pour s'asseoir avant que la personne n'en fasse la demande, par exemple. Ou encore, on s'abstient de faire, pour laisser l'autre gagner ou regagner son autonomie, mais on vient discrètement pallier au moindre signe d'un trop de difficulté. Ces savoir-faire discrets relèvent d'un ajustement constant, d'un accordage affectif qui implique de mobiliser adéquatement sa propre subjectivité pour aider sans gêner, sans mettre mal à l'aise. C'est tout un art de pouvoir dénuder quelqu'un en respectant sa pudeur et cela ne se résume pas à quelques techniques d'utilisation des serviettes. De plus, les pathologies de certains patients très carencés, notamment en gériatrie ou dans le secteur du handicap,

³ Pour reprendre l'heureuse expression du secteur 13 de l'hôpital de Landerneau.



tendent à favoriser la réification, par leur inexpressivité, leur absence de communication verbale ou leur agressivité. Les personnes qui s'en occupent doivent alors résister à ce qui serait la pente de la facilité – moins d'effort, plus simple, plus rapide – pour chercher néanmoins à entrer en relation avec ces patients, à les faire « devenir » des personnes.

Ce travail discret est fragile, il est facilement mis en péril par la fatigue, le surmenage, l'absence de temps pour réaliser le soin, il est sensible aux affinités électives et ne se déploie pas de la même façon avec tout le monde. Il implique donc des relais, des coopérations, des temps informels pour échanger sur les observations faites, les sentiments éprouvés, les petits détails qui peuvent aider à mieux s'occuper de telle ou telle personne. Il requiert une organisation du travail qui ne soit pas trop à flux tendu, qui laisse de la marge, de la latitude et qui fasse confiance aux personnes soignantes. Finalement, ce travail invisible se voit avant tout quand il n'est pas fait.

L'invisibilité fait ainsi partie de l'éthique et de l'efficacité du travail de *care*. Ceci représente une véritable difficulté pour valoriser – notamment monétairement – un travail par ailleurs dévalorisé car il échappe à la prouesse technique et scientifique qui construit la hiérarchie des valeurs dans le monde du travail dominé par les pensées hégémoniques des ingénieurs et des gestionnaires. Il est dévalorisé parce qu'il n'est pas spécialisé, ce qui est également une caractéristique de la valeur. On peut prendre un exemple simple : un médecin généraliste est moins considéré (moins rémunéré) qu'un spécialiste. Or, le travail du *care*, en théorie, tout le monde peut le faire ! Sauf que ce n'est pas vrai. Ceux ou celles qui ont été déformé par des années et des années d'apprentissage à « l'indifférence des privilégiés » - pour aller vite : qui ont été servi tout le temps – seraient bien en peine pour déployer l'attention nécessaire à autrui. Et c'est l'une des difficultés rencontrées : les décideurs ne comprennent tout simplement pas ce qu'implique comme compétences, c'est-à-dire comme savoirs issus de l'expérience, le travail du *care*. De l'autre côté, les travailleuses du *care* ont incorporé ces savoirs au point d'ignorer que ceux-ci n'ont rien de naturel (par exemple savoir déchiffrer les signes muets de l'angoisse ou de la souffrance, anticiper une crise, reconnaître la toux d'un patient dans la nuit et savoir quand il est en train de s'étouffer, etc.). En outre, elles utilisent un langage qui les délégitime, notamment parce qu'elles font référence à un univers de sentiments en associant l'implication dans le travail avec « l'amour des malades » (enfants, vieillards...) tout en reconnaissant qu'on ne peut pas aimer tout le monde de la même façon, ce qui les rend doublement suspectes d'avoir trop ou pas assez de « distance », de n'être pas « professionnelles ».

De fait, les attachements font partie du travail de *care* car celui-ci implique de se rapprocher d'autrui, d'entrer le plus discrètement possible, sans faire intrusion, mais d'entrer tout de même dans son intimité, et c'est la fonction du collectif soignant et des temps informels de discussion de créer les conditions d'une distance adéquate, qui ne peut jamais être seulement une qualité individuelle, mais toujours le fruit d'arbitrages collectifs. Enfin, le travail du *care* met en relation avec des personnes à chaque fois différentes et dans des contextes variables, de telle sorte qu'il n'existe pas de recettes qui seraient applicables de façon immuable. Il en résulte que ce travail ne peut être compris sans en passer par des narrations qui sont trop souvent disqualifiées comme étant des « anecdotes », alors que ces récits donnent accès à et transmettent l'expérience du travail du *care*. Nous y reviendrons.

A ce stade, on aura compris que l'évaluation du travail du *care* est une gageure. Pourtant le défi doit être relevé. Les économistes des services qui comprennent la difficulté souhaiterait que les théoricien.nes du *care* trouvent néanmoins le moyen de rendre le *care* compatible avec l'économie. Mais les outils dont nous disposons actuellement qui consistent avant tout à mesurer par la



quantification et par le résultat s'avèrent inadéquats. En revanche, il existe aujourd'hui une littérature ethnographique sur le travail du *care* suffisamment abondante et convergente pour « objectiver » le *care*, prouver son existence en positif, en montrer les effets. Comment, à partir de là, parvenir à sa valorisation monétaire ? Cette question implique un travail interdisciplinaire avec la gestion et l'économie critiques. Mais ce n'est pas notre objet ici.

Ethique

Un pas de plus consiste à articuler le travail et l'éthique du *care*. En tant qu'elles sont des femmes d'origine populaire, la parole des travailleuses du *care* est considérée comme moins éthique que celle des personnes jugées plus éduquées, l'éthique étant confondue avec un discours savant, auquel il faudrait être initié par des spécialistes (un fructueux marché pour les « éthiciens »). Comment surmonter ces préjugés de classe ? C'est en prêtant attention à ce qui compte pour les travailleuses qu'on a pu montrer que celles-ci comprennent très bien les enjeux moraux de leur travail. Faire un pas du côté de l'éthique du *care* des travailleuses ne signifie pas nier leur exploitation, mais prendre en compte leur contribution jusqu'alors niée au travail de la culture (*Kulturarbeit*) dont parle la psychanalyse, c'est-à-dire au travail de sublimation qui permet la conjuration de la violence et de la barbarie humaines.

On peut donner ici l'exemple du « sale boulot » (*dirty work*), un concept du sociologue états-unien Everett Hughes, pour désigner des tâches pénibles qui confrontent avec le corps, ses fluides et ses résidus, les mauvaises odeurs, la saleté, la pénibilité physique (Hughes, 1956, Lhuillier, 2005). Or il s'avère que les travailleuses du *care* rejettent souvent avec vigueur cette terminologie qu'elles jugent condescendante pour désigner leur travail car elle fait abstraction d'une autre de ses dimensions qui donne sa noblesse à leur travail et permet de supporter sa pénibilité. Quand on nettoie les fesses souillées d'une personne âgée, par exemple, on ne fait pas qu'un « sale boulot », on contribue à son bien-être, on tâche de le faire en respectant sa dignité, on en profite pour parler et plaisanter avec elle. C'est l'impossibilité de réaliser ce travail de façon éthique qui a conduit les aides-soignantes de l'EPHAD des Opalines dans le Jura à une longue grève à laquelle la journaliste Florence Aubenas a consacré une page du *Monde* du 19 juillet 2017. « On ne les met pas au lit, disent les interlocutrices d'Aubenas, on les jette ». Pour peu qu'on leur donne la parole, les travailleuses du *care* ont donc une définition très précise du sale boulot, ce n'est pas d'être en contact avec des excréments, de changer une protection urinaire ou de devoir se mettre à quatre pattes pour nettoyer ce qui est tombé par terre, comme peuvent le percevoir ceux ou celles qui ne font pas ce travail. Le sale boulot, c'est « le jeter de mémés ». Ces aides-soignantes sont en grève parce qu'elles ne se défendent pas de leur souffrance éthique, ne se dérobent pas face à leur propre responsabilité. L'antériorité de l'éthique sur le politique doit ici être soulignée.

Race

Les enquêtes ethnographiques en donnant la parole aux travailleuses montrent que l'analyse du travail de *care* ne peut faire l'économie d'un cadre d'analyse intersectionnel⁴, c'est-à-dire qui imbrique les rapports de classe avec le genre et la racisation des personnes non blanches.

Les travailleuses du *care* sont, en particulier dans les grandes villes, pour la plupart des migrantes venues du Sud ou des Doms, aussi affrontent-elles également le mépris social sous les auspices du

⁴ Pour le paradigme de l'intersectionnalité, voir <https://www.cairn.info/revue-diogene-2009-1-page-70.html>



racisme. Celui-ci peut prendre des formes offensives, immédiatement repérables : des propos dépréciateurs, des insultes, des refus d'être soigné. Mais il prend aussi des formes plus insidieuses, qui ne sont pas faciles à analyser notamment pour les personnes non racisées. En effet, les personnes racisées ont une perception plus fine et plus aiguisée des conduites racistes que les personnes qui ne le sont pas, et qui ne peuvent détecter des intentions logées dans l'expressivité des autres (la prosodie, les mimiques, les regards), mais aussi dans des impensés (l'impensé de la fatigue physique, par exemple, comme si les femmes noires étaient plus puissantes et pouvaient endurer une charge plus importante) ou des non-dits (refus de promotion, par exemple). Il faut faire confiance aux dires des travailleuses, ne pas les accuser d'être « paranos » pour pouvoir entrer dans une forme de vie où le racisme est une hypothèse plausible pour expliquer nombres de conduites (Streiff-Fénart, 2006, Molinier, 2013).

La politiste Joan Tronto a proposé le concept d'irresponsabilité des privilégiés pour désigner le désintérêt pour les conditions de vie et de travail des travailleuses du *care* de la part des groupes sociaux dont les privilèges reposent sur le travail qu'elles réalisent à leur bénéfice et à celui de leurs proches (Tronto, 1993). Ce concept a été forgé en complément de celui « d'ignorance blanche » du philosophe afro-américain Charles Mills qui suggère que dans le contexte post-esclavagiste des Etats-Unis, les Noirs qui font le travail de *care* au service des Blancs en savent beaucoup plus long sur ces derniers que ceux-ci n'en savent sur eux, parce que ces connaissances sont utiles au travail, mais aussi parce qu'elles sont susceptibles de leur sauver la vie en cas de représailles racistes ; celles-ci étant présentes en arrière-fond, comme une menace qui peut toujours s'actualiser.

Ce rapport social de race, on le retrouve également dans le travail de nourrice. Comme l'a montré l'anthropologue Rita Segato pour le Brésil, de nombreux enfants blancs sont gardés par des nourrices afro-descendantes (Segato, 2006). Au Brésil, comme dans d'autres pays d'Amérique, celle-ci fut longtemps une femme esclave et nourrice de lait, devenu ensuite une femme salariée et nourrice sèche, la plupart du temps descendante d'esclaves. La mère des premiers soins et des premiers émois infantiles, la mère précœdipienne, n'est donc pas toujours la mère biologique et juridique, mais celle que Segato appelle la *madre negra*. L'enfant a deux mères, mais cette proposition provocante de Segato est inacceptable au regard de l'imaginaire maternel (blanc et bourgeois), où la mère naturelle se doit d'être intensément dévouée à ses enfants.

Une ex-sénatrice du Parti Libéral colombien, économiste de formation, commence un texte autobiographique en disant : « Un fait a marqué ma vie de manière définitive : la naissance de mon premier enfant, une fille. Je me suis mariée très jeune, de sorte que sa naissance et de la tenir dans mes bras pour la première fois m'ont forcé à abandonner l'adolescence et à entrer, avec fermeté et émotion, dans la tâche la plus gratifiante de toutes, le rôle de maman. » Moins de dix lignes plus tard, elle ajoute : « Ainsi j'ai compris que, si le meilleur de moi était d'être pour mes enfants, ma réalisation personnelle était tout aussi importante, et ce de manière fondamentale. Deux rôles que, depuis lors, j'ai su que je devais concilier avec intelligence et équilibre » (Bonilla, 2007, ma traduction). Mère *d'abord*, professionnelle, *ensuite*, cette femme politique (par ailleurs féministe) ne rend toutefois pas hommage au personnel salarié qui l'a nécessairement secondé dans la réussite de cette conciliation. Ce travail dans l'ombre est effacé au profit d'une représentation équilibrée de ce que doit être une femme conforme aux valeurs de la bourgeoisie éclairée.

Segato démystifie la maternité bourgeoise. Qu'est-ce que l'Œdipe brésilien ? Ce n'est pas le père qui sépare la mère précœdipienne de l'*infans*, c'est la mère biologique et juridique qui en la renvoyant, la fait disparaître dans les limbes de l'inconscient infantile. Segato, parodiant Lacan, parle de forclusion



du nom de la mère pour désigner la radicalité de ce processus d'effacement social dont on connaît mal les effets sur la psyché de l'enfant, et que l'on retrouve aussi dupliqué au niveau social, puisque peu de recherches en histoire ou en sciences sociales ont été consacrées aux nourrices. Dans les religions afro-américaines, on retrouve sous les figures de deux divinités féminines, Oxum et Iemanjá, la mère noire chaude et tendre, et la mère blanche froide et distante.

Dire de ces nourrices qu'elles sont noires ne désigne pas seulement la couleur de leur peau, plus foncée que celle des enfants dont elles s'occupent, mais alerte sur l'existence d'un rapport social racialisé qui structure de façon décisive la sphère des soins aux nourrissons. C'est donc placer le politique dans le berceau.

Quand j'ai lu cet essai, Caroline Ibos venait de faire paraître son ethnographie sur les nourrices ivoiriennes à Paris qui décrivait le même type de configuration où disons, pour faire image, l'on congédie la nourrice africaine en juin, l'enfant faisant sa rentrée scolaire en septembre, avec l'idée que d'ici-là, il l'oubliera (Ibos, 2012). Aussi avons-nous traduit chez Payot le titre de l'essai par *L'oedipe noir*, pour ne pas laisser à penser que cette affaire était uniquement brésilienne, c'est-à-dire perçue comme exotique et lointaine.

Politique

Les situations que nous avons évoquées sont marquées par le mépris social et l'absence de reconnaissance, par des processus de rupture successifs des liens affectifs et des attachements, en particulier avec ses propres enfants laissés au pays, comme avec les enfants qui « appartiennent » aux autres, par un harcèlement physique en lien avec une sous-estimation systématique de l'effort physique enduré, par le sentiment d'être vidée, de sortir du travail « tête vide », d'être vampirisée, de n'avoir plus d'énergie à consacrer à ses propres enfants, par la souffrance éthique, enfin, dans toutes les situations où bien travailler n'est plus possible du fait d'organisations du travail désastreuses dominées strictement par des logiques de rentabilité. L'injustice veut, de surcroît, que les femmes qui s'occupent des autres connaissent, à l'échelle mondiale, un précaire et une absence de reconnaissance de leurs droits (santé, retraite) qui aboutit pour la plupart à une mauvaise prise en charge de leur propre vieillesse. Très souvent les pourvoyeuses du *care* sont des femmes dont nul n'a pris soin, pas même elles-mêmes.

Action

Alors ? Comment améliorer la situation des travailleuses qui s'occupent des autres ?

Prendre le racisme au sérieux est un élément de l'équation, cesser les dénégations et de « blâmer les victimes » qui se feraient des idées, contester l'attribution fréquente de « paranoïa », et accepter de faire du racisme ordinaire « un problème » dont on peut parler quand on analyse le travail. C'est ce que permet la grille de lecture de l'intersectionnalité « genre, classe et race ». Race est certainement un mot maudit, mais c'est la réalité sociale du racisme que l'on efface en refusant le mot.

Il convient, dans la sphère publique, d'éduquer les sensibilités. Si le travail du *care* ne se mesure pas, en revanche il se raconte très bien. Le style expressif des récits du *care* fait apparaître une « texture d'être », c'est-à-dire « une réalité instable, qui ne peut être fixée par des concepts, ou par des objets particuliers déterminés, mais par la reconnaissance de gestes, de manières, de styles ». Ces récits



échappent à la généralisation, ils sont histoires. Dans la « politisation » des récits du *care*, les écrits des chercheurs jouent un rôle de « formalisation » ou de « mise en forme ». Il ne s'agit pas de se substituer à la vision des intéressé-e-s et de parler à leur place, mais, en la restituant sur le fond des actions et des connexions qui lui donnent sens, d'éduquer les citoyens à se sensibiliser à des formes de vie ignorées des discours scientifiques et à modifier leur attention envers ce qu'ils percevaient jusqu'alors comme détail insignifiant ou défaillance sentimentale, pathos.

Il s'agit aussi d'adopter une ligne claire à propos du racisme, de ne pas en nier ni l'existence, ni le vécu, car il infiltre insidieusement les préjugés à l'encontre des femmes qui s'occupent des autres.

Valoriser le travail du *care* (et celles/ceux qui le font) d'un point de vue scientifique ne signifie donc pas d'en exalter ou idéaliser les contenus (cf. supra l'idéalisation de la maternité), mais d'inscrire les récits du *care* dans une trame théorique pour plus de justesse et de justice. Celle-ci, tout en clarifiant les motifs qui concourent à l'inexpressivité publique de tels récits, permet de rendre compte des formes mouvantes de ce qui compte pour les sujets, des efforts et de l'ingéniosité que requiert une réponse ajustée aux besoins d'autrui, ainsi que des incidences psychiques de nos multiples responsabilités et interdépendances.

En revanche, il s'agit bien de valoriser l'éthique du *care* comme un produit de ce travail. Cette éthique naît sur le terreau des activités de soin, de soutien et d'assistance qui sont assignées en priorité à des femmes en tant que femmes, c'est-à-dire en tant qu'elles sont socialement définies à travers la norme maternelle du dévouement. Mais cette éthique ne reproduit pas pour autant mécaniquement les normes d'abnégation et de dévouement imposées aux femmes. C'est peut-être ici que git la plus grande difficulté pour comprendre la complexité de ce que recouvre l'éthique du *care*. Les situations qui mobilisent le souci des autres impliquent un certain travail qui est simultanément une action matérielle et une activité de pensée. Cette activité de pensée – cette mobilisation de l'intelligence en d'autres termes – est sollicitée dans l'action par des situations toujours changeantes, marquées par des dilemmes et des contradictions, dans un contexte d'attachements non dénués d'ambivalence, lui-même encastré dans des rapports d'exploitation.

Je voudrai conclure en évoquant une ligne de défense. Non pas celles des travailleuses qui articulent humour et autodérision pour dédramatiser leur quotidien et le rendre supportable, comme j'ai pu le développer ailleurs (Molinier, 2013), mais celle de nombreux chercheurs et chercheuses (et praticiens) qui restent persuadés qu'à partir du moment où les soignants et soignantes, toutes catégories confondues, sont exploités, ils et elles ne pourraient qu'être maltraitants. Cette conviction leur évite d'avoir à assumer l'appareillage conceptuel compliqué que nécessite la perspective du *care*, le maniement de la psychodynamique du travail, de la philosophie morale et de l'intersectionnalité, et les autorise d'en rester à une grille de lecture en termes univoques de lutte des classes.

Bien sûr, on ne peut pas nier qu'il existe des ratés de l'éthique du *care* : de l'indifférence routinisée, des passages à l'acte violents, de la maltraitance ordinaire. Mais l'expérience de trente ans de recherche avec des équipes de soin ou des travailleuses peu qualifiées du *care* m'a appris que ces ratés ne sont pas la norme, et qu'ils font souffrir les personnes qui échouent à bien soigner. Celles-ci préféreront se mettre en arrêt (et perdre de l'argent) quand elles sentent qu'elles pourraient perdre patience ou s'épuiser à trop vouloir en faire, dans un cercle vicieux que l'on connaît de longue date sous le terme de « burn out » ou consommation émotionnelle. C'est pour moi le sens du mouvement social de 2018 autour des EPHAD ou les longues grèves dans les hôpitaux psychiatriques. Les personnes qui s'occupent



des autres font entendre leur voix, mais le discours technocrate reste sourd, indifférent, irresponsable. La lutte contre la souffrance au travail est plus que jamais politique. Le relais doit se faire au niveau des nouvelles citoyennetés pour lesquelles il importe de produire de nombreuses descriptions et analyses du travail, afin d'outiller le mouvement social.

Bibliographie

- Bonilla, M. (ed), *Palabras guardadas, 35 mujeres colombianas frente a sí mismas*. Bogotá, Editorial Norma, 2007.
- Dejours, C. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.
- Foucault, M., *L'archéologie du savoir*, Gallimard, 1969.
- Gilligan, C. (1982). *Une voix différente, Pour une éthique du care*, Nvelle trad. Paris, Champs essais, 2009.
- Hugues, E. 1956, *Le regard sociologique, Essais choisis*. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Editions de L'Ehess, 1996.
- Ibos, C. *Qui gardera nos enfants ? Les nounous et les mères*, Paris, Flammarion, 2012.
- Lhuilier, D. *Le sale boulot*, Travailler, 2005, 14 : 73-98.
- Molinier, P. *Le travail du care*, Paris, La dispute, 2013.
- Molinier, P. *Le care monde. Trois essais de psychologie morale*, Lyon, Editions de l'ENS, 2018.
- Molinier Pascale, Laugier Sandra, Paperman Patricia, eds, *Qu'est-ce que le care ?* Payot, 2009.
- Oudin-Bastide C., *Travail, capitalisme et société esclavagiste. Guadeloupe, Martinique (XVIIe – XIXe siècle)*, La Découverte, 2005.
- Oury J. (2008). « Le travail est-il thérapeutique ? Entretien avec L. Gaignard et P. Molinier à la Clinique de la Borde, 2 septembre 2007 », *Travailler*, 19, 15-34.
- Scott W. J (1990). « L'ouvrière, mot impie, sordide ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 83, 2-15.
- Segato R. (2006). *L'œdipe brésilien. Des nourrices et des mères*. Petite Bibliothèque Payot, 2014.
- Streiff-Fénart J., « L'attribution de paranoïa comme délégitimation de la parole des minoritaires : l'exemple d'une entreprise de transports publics », *Cahiers de l'Urmis [En ligne]*, 10-11 | décembre 2006, mis en ligne le 11 décembre 2006, consulté le 10 avril 2019. URL : <http://urmis.revues.org/257>
- Tronto J. (1993). *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, Paris : Editions La Découverte, 2009.





B. 10H15-12H30 - TABLE RONDE 1 - Chairman : Pascale MOLINIER, Discutant : Rémadjie N'GARONE

CHAIRMAN

Pascale MOLINIER

Professeure des universités de Psychologie sociale, Laboratoire Unité transversale de psychogénèse et psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord

DISCUTANT

Rémadjie N'GARONE

Docteur en Anthropologie, Université Paris Descartes

1. Des Auteurs, Une Ecole de Pensée, Des Instruments psychologiques affutés pour un dialogue nouveau sur le travail en Guadeloupe - Olivier TOTO

Des Auteurs, Une Ecole de Pensée, Des Instruments psychologiques affutés pour un dialogue nouveau sur le travail en Guadeloupe

Olivier TOTO

Enseignant en psychologie, filière psychologie du travail, Centre Cnam de Guadeloupe

Introduction

Rencontrer la Clinique du travail c'est rentrer dans une école de pensée aussi inattendue que de s'entendre dire en Psychologie que « *si le cerveau se révèle de plus en plus comme une ressource insoupçonnée pour la pensée, il n'en est pas la source. Celle-ci se retrouve dans le commerce des Hommes entre eux.* »⁵

Ceci pose d'emblée le postulat de ressources psychologiques fournies non seulement par les interactions sociales entre individus faisant l'expérience des contraintes du même milieu, mais aussi, en incluant le facteur temps, par le produit de l'histoire de toutes les interactions précédentes, pour en bout de course ne retenir que les réactions victorieuses. Ainsi, admettant que « le comportement est un système de réactions qui ont vaincu »⁶ nous voilà donc dans une perspective historique, conjuguant l'histoire au temps présent avec l'instrument cognitif le plus puissant : Le langage.

Mais s'il s'agit d'une histoire présente en chacun de nous, le psychologue doit se positionner quant aux outils conceptuels du monde universitaire occidental, pour ne jamais s'enfermer dans les vérités historiques de sociétés volontairement déstructurantes par le travail. Car même s'il fût d'abord servile et vorace en main d'œuvre d'hommes africains emmenés en l'état de captifs pour assouvir les besoins d'une « *plantocratie* » sucrière, avant de déboucher sur le salariat selon les lois de l'économie de marché, « seront désaliénés [nous dit Frantz Fanon] Nègres et Blancs qui auront refusé de se laisser enfermer dans la Tour substantialisée du passé. » (2006).

⁵ Y. Clot, « Lev S. Vygotski : le social dans la psychologie », in Sciences humaines n° 170, avril 2006, p.54

⁶ L.S. Vygotski, Conscience, Inconscient, émotions, La Dispute, 2017



Et si aujourd'hui la nature composite de ces sociétés est admise, la clinique du travail donne aux psychologues des instruments, non pour analyser « L'esclavage : quel impact sur la psychologie des populations »⁷ ; ni pour « remonter le temps et retrouver [dans l'esclavage] le chemin de ces traces psychologiques actuelles »⁸. La clinique du travail permet au contraire de déboucher sur des chemins nouveaux comme autant de devenir indéterminé en chacun.

C'est donc l'histoire d'une rencontre avec une discipline « Contre la psychologie ou la linguistique subjectives, qui font comme si l'homme était seul au monde, mais contre aussi les théories empiristes qui se limitent à la connaissance des produits observables de l'interaction humaine »⁹.

Ainsi, les précédents titulaires de la chaire de psychologie du CNAM, respectivement Dejours et Clot ont-ils repensé des instruments psychologiques pour panser le travail. La thèse de doctorat de Valerie Ganem faite sous la direction de Christophe Dejours a ouvert la voie à une nouvelle génération de psychologue en Guadeloupe...

Des Auteurs : Vygotski (1896-1934), Bakhtine (1895-1975), Wallon (1879-1962) Et un même horizon de pensée.

Tous trois marxistes, ils ont beaucoup inspiré la clinique de l'activité d'Yves Clot en particulier. Leur perspective constructiviste et sociohistorique, a apporté une contribution aux questions fondamentales de la communauté scientifique qui s'interroge sur le statut du langage par rapport à l'intelligence et sur le développement de la pensée.

C'est d'abord le médecin Henri Wallon qui considèrera la pensée comme une communication basée sur l'émotion, à partir de laquelle l'adulte fait entrer l'enfant dans une chaîne de signification. Il reconnaîtra une intelligence discursive qui part du corps et de l'action, mais contrairement à la conception de Bakhtine aboutira au rapport signifiant-signifié figeant les mots du langage au-dessus de l'énonciation.

Ainsi, Wallon place-t-il l'émotion comme pivot entre la pensée et l'acte : nous disant que l'Homme est un Être biologique, qu'il est un Être social et que c'est une seule et même personne. Dans sa thèse sur *L'Enfant Turbulent* il affirme que l'enfant est génétiquement social.

Or, le social dans la psychologie est bien l'affaire de Vygotski, pour qui il n'y a pas de pensée qui ne soit médiatisée par le langage et la culture.

Le langage contenant de culture et d'Histoire précèderait nécessairement l'enfant, comme autant de potentiel de développement, qu'il transforme en ressource à la mesure des interactions sociales que lui fournit son entourage.

Ainsi, la construction de la pensée va du social à l'individuel et permet d'envisager, sans que jamais (à l'instar de Bakhtine) les mots n'affaiblissent la pensée, une séquence de développement du langage allant par trois moment, à savoir :

- Le Langage parlé par les autres

⁷A. Charles-Nicolas, B. Bowser. L'esclavage : quel impact sur la psychologie des populations ? Idem, 2018

⁸ Op.cit.

⁹ T. Todorov, « Préface », In M. Bakhtine, Esthétique de la création verbale, Gallimard, 1984, p.23



- Le Langage égocentrique
- L'Intériorisation du langage en pensée

Selon Frédéric François (1989) le mouvement discursif de soi à soi dans le discours intérieur permet de retrouver la continuité entre Bakhtine et Vygotski. Mais c'est seulement chez le premier qu'on trouve une critique de la pétrification des mots dans le rapport signifiant-signifié.

En effet, c'est plus avec Bakhtine que Vygotski que nous entrons dans une nouvelle linguistique (en opposition avec les théories traditionnelles qui non seulement dominaient l'époque de ces hommes, mais font encore autorités dans nos universités occidentales aujourd'hui) : Le dialogisme.

Donc une nouvelle linguistique nous dit Todorov, « dont l'objet n'est plus l'énoncé mais l'énonciation verbale (...). Le discours est avant tout un pont jeté entre deux personnes, elles-mêmes socialement déterminées (...) » (1984. p.23).

Et voilà la nature essentiellement dialogique du langage posée dans une « translinguistique » qui laisse entendre comment les mots ne peuvent affaiblir la pensée ; comment le sens n'est obtenu que s'il est vu de l'extérieur par le regard de l'autre, en ce « que chacun est le complément nécessaire de l'autre » (*ibid.*).

Cette conception de Bakhtine considère la personne, l'Être, sur deux dimensions en totale convergence avec l'unité de l'Être biologique et social de Wallon et la zone proximale de développement de Vygotski.

En effet, la première dimension est spatiale. C'est celle du corps qui n'est perçue dans sa totalité que de l'extérieur par les autres, ou face à son image spéculaire. La seconde dimension est temporelle et renvoie à la conscience de sa propre temporalité, qui passe par la connaissance culturelle de la mort, donc forcément acquise depuis notre extérieur social.

On entend donc ces caractéristiques fondamentales de l'Homme (la pensée, le langage) comme étant d'emblées prises dans une intersubjectivité où « L'autre est donc à la fois constitutif de l'être (comme l'entend Wallon) et foncièrement asymétrique par rapport à lui (comme on peut le concevoir dans une zone de développement proximale décrite par Vygotski).

De l'horizon commun de pensée de ces grands auteurs, Dejours et Clot ont jeté les premières bases mettant la psychologie du travail en perspective clinique.

Une Ecole de pensée : Le statut de la vérité scientifique en clinique du travail et son intérêt pour le métier de psychologue en Guadeloupe

La conception des auteurs présentés n'a bien sûr pas été sans effet et force de controverses sur la méthodologie de nombre de disciplines dans les Sciences Humaines dominées par le positivisme.

Tout d'abord par rapport à la notion de vérité. Elle n'est pas donnée d'avance (comme dans la psychologie expérimentale). Elle n'est pas considérée en tant que position, dans un lieu absolu indépendant de son contenu, lui permettant d'exister par rapport à celui qui l'énonce. Elle n'est pas plus relative au contenu du discours qui l'énonce (comme le suggère les deux statuts : « vérité de position » et « vérité de contenu » qui lui sont reconnus dans la clinique Lacanienne selon *L'Envers de la Psychanalyse* (1991)



Donc, ni dans le relativisme, ni dans le positivisme : La vérité ici ne se possède. Elle est une « idée régulatrice », « un horizon ultime » vers lequel il s'agit d'avancer, sans allusion aucune avec le dogmatisme.

« Il faut dire que le relativisme comme le dogmatisme excluent également toute discussion, tout dialogue authentique, en les rendant soit inutiles (le relativisme) soit impossibles (le dogmatisme) » (Bakhtine cité par Todorov 1984 p.27).

Méthode du principe dialogique

Elle procède par trois champs. Le premier consiste en un recueil des faits, des données matérielles, de la reconstitution du contexte historique. Le troisième comporte l'ensemble des explications obéissant aux lois biologiques, psychologiques, sociologiques etc.

Le chercheur (ou champs de la recherche) se positionnera entre ces deux champs pour, à l'aide de ses outils cliniques, activer le mouvement discursif, relancer la circulation des discours afin d'activer le sens.

C'est ainsi que dans l'approche psychodynamique du travail, Dejourn (2010) aborde par exemple le cas d'un ouvrier du bâtiment en soin intensif (par un état de mal asthmatique) et pour lequel il sait à la force de l'approche compréhensive, comment l'engagement professionnel implique des processus qui concernent aussi bien le maintien de la santé que les décompensations psychiatriques et psychosomatiques.

C'est donc en travaillant sur le rapport subjectif au travail, en procédant d'abord par un entretien relativement directif visant à la reconstitution d'une biographie détaillée des événements (et de l'histoire de ces événements) que le chercheur et l'ouvrier *bâtissent* une construction sur l'étiopathogénie de son mal donnant la traduction de l'effondrement de ses processus salutaires (Dejourn, 2010).

Maintenant en ce qui concerne le rapport subjectif au travail en contexte local, Ganem présente dans sa thèse une approche de *La désobéissance à l'autorité* (2012) comme mécanisme de défense dans le milieu de travail guadeloupéen qui ne peut s'appréhender que dans le contexte historique d'élaboration de cette attitude.

Nous savons que l'Histoire ici est celle issue des sociétés esclavagistes, du travail servile et que, si l'abolition de l'état d'esclavage se décrète « Le fait est qu'on ne décrète pas un corps social libre de son passé... » Sainton (2009 p.200).

Aborder l'inscription de faits découlant d'une telle Histoire dans le présent, à partir des outils conceptuels qui font autorité dans la majorité des Facultés qui enseignent la psychologie clinique, la psychopathologie, la psychiatrie, conduit comme la majorité des contributions (mais pas toutes) menant la réflexion sur : « L'esclavage : quel impact sur la psychologie des populations ? » (sous la direction du psychiatre Charles-Nicolas et du sociologue Bowser :2018) à verser essentiellement dans les thèses traumatologiques, développant surtout les processus morbides.

Or, si l'on cite Dejourn : « Dans l'idéal, il faudrait, pour pouvoir rendre compte de façon exhaustive d'un état psychosomatique (normal ou pathologique), fournir deux descriptions : l'une concernant l'état des processus morbides, l'autre concernant l'état des processus salutaires » (2010, p.43)



De surcroît, l'approche de Clot, Avec Vygotski (2002) met par la psychologie clinique de l'activité l'histoire présente en chacun de nous, dans une perspective développementale et non anamnestique : Clot nous dit que « l'Histoire n'est pas le passé. C'est la transformation du passé en devenir ou l'échec de cette transformation ».

Une telle définition de l'Histoire d'un peuple (auquel on présente son histoire toujours comme synonyme de séquelle et de trauma) convoque justement les processus salutaires

Une perspective historico-développementale

La dimension sociale du développement évoquée jusque-là n'est en rien déterministe. L'intériorisation de la pensée, du langage, n'est en effet pas une reconstitution mentale mais une recréation du langage parlé par les autres, qui permet au sujet de se développer avec la société, mais aussi contre elle et au-delà d'elle.

Clot nous dit que quand l'expérience vécue n'est plus le moyen de vivre d'autres expériences c'est l'échec de ce mouvement, l'activité psychique devient intransformable, impuissante : la maladie psychique se dessine. (2006)

Autrement, Avec Vygotski « l'indétermination des futurs en conflits dans la vie sociale traverse et circule dans la vie personnelle et la pousse à se déterminer ». Et à propos de conflit, un autre intérêt majeur de la pensée de Vygotski pour la singularité des peuples nés de l'esclavage, tient dans la place de l'inconscient.

En effet, Il élargit la topique freudienne pour qui l'énergie inconsciente est contenue dans le pôle pulsionnel de notre économie intra-psychique. Vygotski qui considère de l' « irréalisé en chacun de nous » et de l' « inaccompli en dehors de nous » ne donne pas d'origine fixe à cette énergie inconsciente : Elle est polycentrique (Clot, 2006). Ce fait est aussi de nature à nous équiper pour un discours différent ou du moins, moins orienté vers les conflits infantiles ou, en tous cas moins individualiste, plus collectiviste à l'image du contexte social guadeloupéen.

En Conclusion

La société guadeloupéenne a besoin de psychologues méthodologiquement outillés pour penser l'Homme en développement avec les problématiques individuelles et collectives qui font sa particularité. Les psychologues cliniciens du travail du CNAM Guadeloupe ont été formés en ce sens. Ils sont très peu nombreux parmi leurs confrères et consœurs, à partager la même approche mais suffisant pour que nous puissions conclure à l'image de Rorty dans *L'homme spéculaire* (1990, p.414) « En considérant comme un but suffisant pour la philosophie de ne pas laisser retomber la conversation, et en définissant la sagesse comme la capacité de soutenir une conversation, (...) ». Pourvu que la conversation continue !



Bibliographie

- Charles-Nicolas, A. & Bowser, B. (2018). *L'esclavage : quel impact sur la psychologie des populations ?* Paris, Ed. Idem.
- Clot, Y. (2002). *Avec Vygotski*. Paris, La Dispute.
- Clot, Y. (2006). « Lev S. Vygotski : le social dans la psychologie » in : Sciences humaines n° 170
- Dejours, C. (2010). « Chapitre I. Folie et travail : de l'analyse étiologique aux contradictions théoriques (à propos d'un état de mal asthmatique) », in : Christophe Dejours éd., *Observations cliniques en psychopathologie du travail*. Paris : PUF, « Souffrance et théorie », pp. 17-45.
- Fanon, F. (2006). « Je ne suis pas esclave de l'esclavage ». *Esprit*, janvier(1), 172-173.
- François, F. (1989). Langage et pensée : dialogue et mouvement discursif chez Vygotski et Bakhtine. In *Enfance*, tome 2, n°1-2, pp.39-47.
- Ganem, V. (2007). *Le rapport subjectif au travail en Guadeloupe. Analyse des incidences de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles dans l'hôtellerie*, Paris, École doctorale Entreprise Travail Emploi, Conservatoire national des arts et métiers. (Thèse)
- Lacan, J. (1991). *Le Séminaire, Livre XVII, L'Envers de la psychanalyse*. Paris, Le Seuil. pp. 191-223.
- Rorty, R. (1990). *L'homme spéculaire*. Paris : Seuil
- Sainton, J-P. (2018). Les vecteurs de la continuité en Guadeloupe et en Martinique : présence de l'esclavage dans les structures sociales et dans les représentations post-esclavagistes. In Charles-Nicolas A., Bowser B. (Sous la direction de) : *L'esclavage : quel impact sur la psychologie des populations ?* Paris, Ed. Idem. p.198-222.
- Todorov, T. (1984). « Préface », In Bakhtine, M. *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard
- Vygotski, L-S. (2017). *Conscience, Inconscient, émotions*. Paris, Réed. La Dispute



2. *Engagement subjectif et collectif dans un contexte professionnel marqué par la désobéissance et la virilité en miroir - Peggy TRAVAILLEUR*

**Engagement subjectif et collectif dans un contexte professionnel marqué
par la désobéissance et la virilité en miroir**
Peggy TRAVAILLEUR
Psychologue du travail, diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe

Ce travail d'analyse fait suite à une enquête de psychodynamique du travail (PDT) réalisée dans une prison en Guadeloupe, auprès du personnel de surveillance. Comme dans les prisons de l'Hexagone, les prisons du département connaissent surpopulation carcérale, un problème d'autorité et de sécurité dans les rapports entre les détenus et les surveillants.

Des faits sociaux et des éléments issus de l'enquête laissent à penser que cette situation récurrente et difficile à gérer, présente cependant en Guadeloupe des problèmes spécifiques de conditions de réalisation du travail du fait d'une population carcérale décrite par les surveillants comme différente de celle de l'hexagone.

La demande formulée par la Direction était de comprendre "en quoi les conditions de réalisation du travail génèrent de la souffrance au travail chez le personnel pénitentiaire de cet établissement ?".

Le cadre théorique et méthodologique proposé pour mener ce travail a été celui de la PDT. Elle s'appuie sur la distinction entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail réelle (que je présenterai plus loin), et permet de comprendre la rationalité subjective des conduites des travailleurs à partir notamment du sens que la situation de travail a pour eux et d'accéder ainsi à ce qu'elle appelle « le rapport subjectif au travail ».

Je fais le choix aujourd'hui de vous présenter « en quoi les conduites des détenus modifient la réalité de travail des surveillants et conditionnent leur engagement subjectif dans cette relation de proximité marquée par des rapports de force permanents ».

Constat de départ

C'est dans une relation de proximité avec les détenus et d'écart entre la prescription, les obligations implicites et le réel, que les surveillants se voient contraints quotidiennement de réaménager la prescription pour parvenir à faire le travail.

Tous les surveillants rencontrés abordent le travail du côté sécuritaire et dénoncent les dysfonctionnements de l'organisation du travail et un rapport avec les détenus vécus comme spécifique ici rendant difficile sa réalisation. Ils soulignent la violence et la désobéissance particulièrement intenses des détenus en Guadeloupe.

Pour ceux ayant travaillé dans l'Hexagone (« jeunes » professionnels ici), la situation serait plus difficile en Guadeloupe du fait de cette désobéissance des détenus et de leur difficulté à asseoir leur autorité.



Pourtant, certains, favorables au vivre ensemble et à l'agir collectif, parviennent à asseoir leur autorité, alors que d'autres, plus enclins à une approche individualisée du travail, n'y parviennent pas. Le matériel clinique issu du terrain fait apparaître que les différences de faire et de penser le travail sont fortement liées aux rapports entre les surveillants et les détenus. Comment comprendre le rapport et subjectif au travail des surveillants pénitentiaires dans cet établissement ?

Désobéissance et résistance au travail

Valérie Ganem dans sa thèse « Le rapport subjectif au travail en Guadeloupe. Analyse des incidences de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles des salariés de l'hôtellerie » démontre que les conduites de résistance et de désobéissance observées dans les milieux de travail salariés en Guadeloupe relèvent d'un rapport subjectif au travail salarié spécifique en Guadeloupe et probablement lié à l'héritage de l'esclavage.

Ces travaux mettent en exergue que « le travail salarié était le lieu même d'une opposition, d'une résistance, celle-ci constituant une manière de se faire reconnaître par les autres, les collègues en particulier ».

Compte tenu du fait que l'engagement subjectif au travail dans la sphère domestique était totalement différent, elle en a déduit que ces conduites de résistance et de désobéissance visaient à se défendre contre la souffrance liée au vécu de domination inhérent au travail salarié.

Ces conduites de résistance et de désobéissance au travail prennent plusieurs formes : grève du zèle, l'insubordination à l'autorité hiérarchique, ... et aussi les conflits sociaux.

Les conduites des surveillants ont un caractère viril.

La virilité selon Dejours serait « un ensemble de comportements, d'interdits de non-dits, de valeurs, d'attitudes, de discours stéréotypiques, etc., qui s'articulent en systèmes idéologiques basés sur le courage et la force » (Dejours, 2000, p. 277).

Les surveillants veulent se montrer forts, ne pas laisser le détenu prendre le dessus. L'autorité, est perçue par eux comme synonyme de virilité et passe inéluctablement par la force physique et psychologique, par cette négociation et parfois par la violence insidieuse à l'égard des détenus (« Dans notre équipe, on gère les détenus, même les plus durs » surveillant). Pascale Molinier définit la virilité comme étant « l'expression collective et individuelle de la domination masculine » (Molinier, 2000, p. 26).

Je ne citerai qu'un aspect du double sens qu'elle revêt selon sa définition, à savoir : « les attributs sociaux associés aux hommes et au masculin : la force, le courage, la capacité à se battre, le droit à la violence et aux privilèges associés à la domination de celles et ceux, qui ne sont pas, et ne peuvent être virils [...] ». (Molinier, 2000, p. 26)

« Quand il y a un problème avec un détenu, on le règle entre nous, on n'a pas besoin de chef. C'est nous les chefs, ça veut dire que quand tu as signé pour ton étage tu es responsable de ton étage [...]. C'est nous qui gérons les choses, pas le lieutenant ». (Surveillant)



D'ailleurs, lors de l'intervention, un surveillant a proposé à une collègue en difficulté avec un prisonnier de lui régler le problème. Il est question pour eux de domination : "dominer les détenus". Les surveillants sont considérés par leurs collègues comme non virils font l'objet de moqueries et de surnoms dévalorisants.

Si dans les travaux de Valérie Ganem, elle démontre que ces conduites de résistance et de désobéissance visaient à se défendre contre la souffrance liée au vécu de domination inhérent au travail salarié, il paraîtrait ici que ces conduites seraient essentiellement réactionnelles à celles des détenus. Il convient donc d'interroger les conduites des détenus en lien avec celles des surveillants pour tenter de comprendre ce qui se joue.

Il y aurait un effet miroir des conduites des détenus sur celles des surveillants et vice-versa. Il n'est pas question ici de stigmatiser les détenus dans ce département mais plutôt de tenter de comprendre leurs conduites à partir de la représentation qu'en ont les surveillants. Consciente cependant que cela est impossible sans passer par la parole des détenus, je ne peux, de ce fait que formuler des hypothèses à ce sujet.

Dans un environnement marqué par des conduites de résistance et de désobéissance à caractère viril de la part des surveillants d'une part, mais aussi de la part des détenus selon le vécu des surveillants, il convient de s'interroger sur les effets des conduites des uns sur les autres.

La population carcérale de cet établissement serait surtout française (des guadeloupéens), avec quelques détenus originaires de la Caraïbe. Les surveillants ayant été mutés en Guadeloupe considèrent que les détenus seraient "différents" et parlent même de "spécificités" de cette population carcérale. En quoi serait-elle différente me direz-vous ? En quoi leurs conduites seraient-elles spécifiques ?

Pour les surveillants rencontrés, cette « population carcérale est difficile ». Elle est « composée à plus de 80% de jeunes, pour plus de la moitié en situation de récidive. Ces jeunes ont « le juron facile », « Ils sont exigeants, ils s'énervent vite et pour rien [...] » (surveillante). « Ils acceptent difficilement l'autorité et tout particulièrement celle des surveillantes dont la présence est contestée [...] » (surveillant). Ils sont toujours dans la provocation et dans un rapport de force. « Pour la douche, pour la promenade, pour tout et un rien, il faut négocier avec eux ». « Ils refusent tout ce qu'on leur demande, il faut toujours qu'ils nous allument (ce terme signifie dans le langage courant « énerver ») et qu'ils désobéissent à tout ce qu'on leur demande » (surveillante). Pour les surveillants, on peut retrouver ces caractéristiques chez certains détenus en France, mais les manifestations sont différentes. De plus, les jeunes de moins de 25 ans ne constituent pas la grande majorité de la population carcérale métropolitaine. De ce fait, leurs conduites auraient moins d'incidences sur le travail des surveillants au quotidien.

En leur demandant davantage de précisions, un surveillant rétorque que « ça ne s'explique pas, ça se vit. En leur présence, on sent une tension, une rage, un mépris à notre égard. En France, certains détenus t'insultent, t'embêtent mais il n'y a pas cet affront permanent, cette arrogance. En plus ils nous menacent, nous et nos familles, car dans la rue, dehors, ils peuvent nous croiser » (Surveillant). « Ils sont dans le refus manifeste de notre autorité qu'ils contestent tout le temps » (autre surveillant).

D'ailleurs, lors de la visite de la prison, nous avons nous mêmes été confrontés à la violence du lieu, le bruit insoutenable (musique, cris, etc), les détenus nous invectivaient de toute part (mots à caractère



sexuel me concernant et moqueries et insultes pour mon collègue). C'est assez particulier puisque l'architecture des lieux faisaient que lors de notre passage, ils nous voyaient mieux que nous les voyions, nous donnant l'impression que c'est nous qui étions enfermés.

La psychodynamique du travail a révélé que les conduites humaines résultent du sens que donnent les personnes à la situation qu'elles vivent. Valérie Ganem a démontré que ces conduites de résistance et de désobéissance au travail sont des stratégies individuelles ou collectives adoptées par des personnes pour se défendre de la perception d'une volonté de domination de l'autre sur elles.

Aussi, ces comportements seraient la résultante d'un « héritage subjectif de l'esclavage » dont la transmission se ferait dans la cellule familiale.

Si les conduites humaines sont la résultante de la perception du vécu d'une situation par les individus d'une part, et d'autre part, que cette désobéissance et résistance en Guadeloupe seraient un héritage subjectif de l'esclavage, on peut se demander si les conduites des prisonniers ne seraient pas aussi d'ordre réactionnel et défensif ? En effet, ces conduites des détenus vécus par les surveillants comme de la désobéissance et de la résistance à leur autorité ne seraient-elles pas liées à la situation telle que perçue par les détenus comme une volonté de domination des surveillants à leur égard ?

Le travail des surveillants est avant tout un travail relationnel avec les détenus, l'action des uns suscitant une réaction de la part des autres et inversement. (par exemple l'infirmière avec le patient, l'auxiliaire de vie à domicile avec l'utilisateur, le Commercial avec le client). Dans ce relationnel imposé, les surveillants doivent faire respecter l'ordre et la discipline.

Dans cet établissement, comme pour tous les travailleurs, le personnel de surveillance se voit contraint de créer un ordre réadapté, de transgresser la règle pour parvenir à maintenir l'ordre et la sécurité comme l'exige le Code de Procédure Pénale (organisation prescrite du travail).

Si tous sont obligés de créer un ordre réadapté, de transgresser la règle pour parvenir à maintenir l'ordre et la sécurité, il y a des différences entre ces réaménagements. D'un côté, il y a ceux qui investissent leur activité individuellement, collés à la règle ou au caractère répressif quand ils sont en difficulté (rapport, privation de promenade, etc.). Pour eux, il est primordial de respecter la prescription dans tout ce qui leur garantit selon eux l'autorité (le vouvoiement des détenus, la distance dans les relations, un désintérêt manifeste, etc.). En cas de problème, ils font des rapports et ils sollicitent le chef. Ils restent collés au cadre règlementaire ou le réaménagement en cas d'imprévu, dans ce qui les aide à asseoir leur autorité selon la représentation qu'ils en ont (ex : priver d'une promenade, faire un rapport pour isolement, ...). Pourtant ce sont ceux-là même qui sont le plus en difficulté. « Un jour, je me suis retrouvé dans un quartier, ça a été l'enfer. Quinze jours après j'y suis retourné avec un autre surveillant (un ancien) que les détenus respectaient énormément, ça a été le calme plat ». De l'autre côté, certains travaillent, en effet, collectivement et parviennent à gérer les difficultés et faire le travail. Un surveillant dit par exemple : « si un détenu injurie en ma présence, il doit s'excuser. Alors que d'autres font l'objet régulièrement d'injures, d'affronts et de mépris ». Il y a des surveillants que les détenus respectent et d'autres pas (ceux qui sont particulièrement dans la prescription).

Si les travaux de Valérie Ganem révèlent que les conduites de désobéissance et de résistance sont parfois davantage reconnues par les collègues que la « mobilisation de l'intelligence au travail », il apparaît ici qu'il en est autrement. Face au même public, comment comprendre que certains parviennent à asseoir leur autorité et faire le travail et d'autres n'y parviennent pas ?



Pour une meilleure compréhension de l'expérience de travail des personnels de surveillance, il convient d'aborder la dimension énigmatique du travail du fait notamment de l'écart souligné par Leplat et Hoc, entre le travail prescrit et le travail réel et que Wisner a vu comme source de santé.

Le travail se définit en PDT comme « l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail » (Davezies, 1993). Travailler, c'est se confronter au monde, à la résistance de la chose (chose englobant aussi bien l'objet à transformer que les outils ou le corps propre du travailleur et les conduites des usagers, des collègues). Le travail c'est donc tout ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions afin atteindre les objectifs qui lui sont assignés, ou encore ce qu'il doit ajouter de lui-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas s'il se tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions.

Le surveillant de prison est un fonctionnaire de l'Etat en uniforme qui participe à l'application des décisions de justice, aux sentences pénales et au maintien de la sécurité publique. Il veille à faire respecter l'ordre et la discipline au sein de la structure accueillant les personnes détenues et il les encadre. Il a une mission de garde, de sécurité et il participe à la réinsertion des détenus.

Du lever au coucher, les surveillants pénitentiaires accompagnent et surveillent les détenus au cours de leurs déplacements, de toutes leurs activités : réveil, appel, promenade, exercices sportifs, travail en atelier, activité socio-éducative, visite au parloir, douche... Théoriquement, chaque gardien a en charge 20 à 40 détenus selon les activités pratiquées, mais dans la réalité il peut en avoir 90.

Selon les articles D. 271 et D. 272 du Code de Procédure Pénale, le surveillant doit commencer sa vacation du matin par le contrôle des détenus. Il doit s'assurer, porte ouverte, de la présence effective et de l'état de santé des détenus dans un temps très court (environ 15mn).

Un surveillant dit avoir été confronté à un détenu qui insistait pour lui parler immédiatement avant le contrôle effectif, prétextant une difficulté majeure. « Si la consigne est de commencer par le comptage des détenus, quand tu arrives, que ça gueule de partout et qu'un détenu insiste pour te parler tout de suite, on ne te dit pas quoi faire dans ce cas ? ». Que faire ? Discuter avec lui pour juger du caractère urgent ou pas, et faire le comptage après en risquant de prendre du retard ou plutôt « commencer par le contrôle des détenus et prendre un temps par la suite avec ce détenu, avec le risque qu'il commette l'irréparable pendant ce temps-là » (Surveillant). Dans cet écart entre le prescrit et le réel, c'est en effet toute la subjectivité du gardien qui est engagée pour tenter de répondre aux sollicitations et aux demandes singulières des détenus, pour faire face à leurs conduites souvent bien éloignées de ce que prévoit le cadre prescrit de leur travail.

Les jeunes comme les anciens ont ce besoin d'asseoir leur autorité, leur virilité. Ils tentent de conserver ou de retrouver un pouvoir reposant sur leur capacité d'interprétation et d'aménagement de la règle. Une jeune surveillante relate sa difficulté à envoyer certains détenus à la douche. « Il s'agit du même groupe de détenus ». Confrontée souvent à leur refus, elle « passe beaucoup de temps à tenter de les convaincre ce qui la retarde terriblement dans les autres tâches » (envoyer les autres détenus aux parloirs, aux ateliers, ...). Elle « redoute fortement ce moment à chaque vacation du matin ». Elle fait des rapports aux chefs, les privent de certaines choses pourtant rien ne marche. Un collègue rétorque : « envoies ces détenus en dernier à la douche, juste avant la promenade ou un parloir » (astuce utilisée dans son groupe). Un surveillant du même groupe suggère « si ça ne marche pas, tu fais appel à Robert » (un détenu vu comme le chef de ce groupe) pour qu'il « gère la douche ».



En négociant avec les détenus, les anciens tentent de rester maîtres du jeu en contrôlant les transgressions tolérées (grâce à l'activité collective). Malgré une organisation du travail qui les isole, ils investissent collectivement leur métier du côté de ce qui caractérise et favorise pour eux l'ordre, l'autorité et la virilité. Ils utilisent parfois la force en cas de problème avec un détenu. Ils gèrent leurs unités et les difficultés sans solliciter le surveillant chef. Ils partagent le repas lors du service de nuit et échangent sur les manières de faire afin de toujours les renouveler, les réadapter.

Le surveillant doit jongler avec la prescription et la réalité du terrain marquée par la résistance des détenus, et il doit ruser, improviser, tricher ... « Nous n'essayons en aucun cas de sympathiser avec eux. Nous représentons le règlement et la loi alors qu'eux ont commis des crimes graves, parfois atroces. C'est plutôt un accord tacite, un compromis » (Surveillant). Si le réaménagement de la règle est nécessaire pour combler l'écart entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail, ceux parvenant à asseoir leur autorité et à garder la main sur leur travail, sont ceux qui se mobilisent et œuvrent collectivement pour compenser les insuffisances de l'organisation prescrite du travail, et faire face aux conduites des détenus.

Les autres participent, malgré eux, au maintien d'une organisation et à des conduites de la part des détenus qu'ils disent réprouver.

Pour conclure...

Compte-tenu de l'interaction et de l'influence des conduites des uns sur les autres, en me basant sur les travaux de Valérie Ganem et sur les éléments recueillis, j'émet l'hypothèse que les conduites de désobéissance chez les détenus, décrites par les surveillants, seraient d'ordre réactionnel et défensif. Ainsi, les détenus se défendraient par des conduites de résistance et de désobéissance contre le vécu de domination liée à leur situation de détenus vis-à-vis des surveillants. Les conduites des détenus ont des répercussions sur les surveillants, sur leur rapport subjectif au travail et sur la légitimité de leur travail puisqu'ils partagent avec les détenus ces mêmes valeurs basées sur la virilité.

Ainsi, les conduites transgressives passant par la résistance et la désobéissance des surveillants seraient aussi une stratégie de défense, construite collectivement et transversale au genre, pour se protéger de ces règles qui confèrent, d'après eux, plus de droits aux détenus et pour faire face au sentiment d'insécurité généré par le positionnement des prisonniers et à la souffrance de perdre ce qui fait la base de leur métier, c'est-à-dire l'autorité. Ceux qui parviennent à asseoir leur autorité et à faire le travail comme ils l'entendent sont ceux qui privilégient la résolution des problèmes collectivement sans passer par la hiérarchie. Il semblerait qu'ils accèdent même ainsi, par ricochet, à la reconnaissance des détenus.

Bibliographie

- Davezies, P. (1993), *Eléments de psychodynamique du travail*, *Education permanente*, N° 116.
- Dejours, C. (2000), *Le masculin entre sexualité et société*, in WELZER-LANG D, *Nouvelles approches des hommes et du masculin*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, p. 263 -289.
- Ganem, V. (2012) *La désobéissance à l'autorité*. Paris, P.U.F.
- Ganem V. (2007) *Le rapport subjectif au travail en Guadeloupe. Analyse des incidences de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles des salariés dans l'hôtellerie*. Paris, Thèse de doctorat en psychologie du travail, CNAM, Entreprise, Travail, Emploi (E.T.E)
- Molinier P. (2000), *Virilité défensive, masculinité créatrice*. *Travail, Genre et sociétés*, N° 3, p. 25 à 44.



3. *Repenser les stratégies défensives à partir du contexte historique - Mickaëlle ROME*

Repenser les stratégies défensives à partir du contexte historique

Mickaëlle ROME

Psychologue du travail, diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe

Ce travail d'analyse, dans le cadre de mon mémoire intitulé « *Rapports sociaux de sexe et systèmes défensifs en contexte postcolonial : des hommes dans un milieu de femmes* » rend compte de l'expérience d'une intervention en psychodynamique du travail, pratiquée auprès du personnel de la lingerie d'un grand groupe hôtelier en Guadeloupe, en 2011. La demande a fait suite à des tensions persistantes constatées au sein de ce service, tendant à s'aggraver et impactant le travail lui-même. La problématique que j'ai souhaité explorer dans ce travail d'élaboration de mémoire a été le fruit d'un cheminement qui a utilisé les voies/détours du réel des situations concrètes de travail explorées avec les professionnels et de mes questionnements restés en suspens, avec le sentiment que certaines analyses mériteraient d'être poursuivies. Elle ne s'est donc pas imposée d'emblée.

Dès notre première rencontre avec le personnel du service, sa composition est apparue comme un élément important à prendre en compte dans les analyses que nous avons à mener : des femmes en grande majorité.

Un autre élément à prendre en compte était le peu d'intérêt manifesté, par les hommes faisant partie de ce service, pour l'intervention, estimant ne pas être concernés par ce qu'il s'y passait, insinuant par la même et exprimant qu'il s'agissait de « problèmes de femmes ».

Dès lors se dégageait déjà une difficulté pour les hommes à se sentir comme faisant partie intégrante du service. Je me demandais quelles en étaient les raisons ?

Puis est apparu en cours d'intervention cette situation qui m'a semblé paradoxale : des femmes qui face aux aspects physiques de leur métier réclamaient des hommes afin de prendre en charge la part difficile de leur activité, mais qui ensuite ne faisaient rien pour les inciter à rester. Plus surprenant, il s'est avéré par la suite que bien au contraire elles les poussaient à partir.

C'est le fil de cette situation apparemment paradoxale que j'ai souhaité tirer :

- Comment pouvait s'analyser ce comportement ?
- Pourquoi les hommes ne pouvaient-ils trouver dans les aspects techniques du métier un sens à leur présence au sein du service malgré les brimades ?

Un certain nombre d'allers retours entre matériel clinique et ressources conceptuelles m'ont permis de porter un autre regard sur les dynamiques en présence, sur le ou les messages que contenaient ces comportements. Mais à qui étaient-ils adressés ? Ce nouveau regard percevait davantage les ressorts à l'œuvre dans les relations au sein de ce service, et leur attribuait une autre portée. Se pouvait-il que ce qui se jouait dans ce service soit le fruit inconscient d'un héritage lié à la culture, à l'histoire de cette société ? Se pouvait-il que les stratégies en place constituent un bouleversement vis-à-vis de celles traditionnellement constatées dans ce type de collectif ? Pourquoi ?

Dès le début de l'intervention, les professionnels nous ont spontanément menés sur le terrain de la souffrance au travail qu'ils attribuaient aux relations interpersonnelles, sur le terrain du vécu de cette souffrance et de ses conséquences sur leur activité professionnelle et leur vie personnelle.

Dans l'écoute des échanges entre professionnels notre effort a été de mettre en visibilité les éventuelles relations entre l'organisation du travail et cette souffrance exprimée. Nous nous sommes efforcés :



- d'analyser la voie qu'a pu emprunter cette souffrance : vers la construction identitaire et donc de la santé mentale par le biais de la reconnaissance ou vers la maladie mentale quand les défenses s'installent et n'offrent pas une issue favorable à la souffrance

- de déterminer si les conditions de la coopération étaient remplies et dans le cas contraire s'il existait des stratégies défensives en place pour faire face aux contraintes de l'activité.

J'ai étudié comment confrontés aux difficultés et à l'exigence de leur activité, aux risques qu'ils pressentent pour eux-mêmes, les agents faisaient pour tenir, les dynamiques identitaires en présence, si les conditions de la coopération étaient réunies. Si coopération il y avait, autour de quoi s'articulait-elle ?

De quoi relevait l'attitude constatée : s'agissait-il d'une stratégie de défense, et si oui, relevait-elle de celles traditionnellement constatées dans ce type collectif.

Pour répondre à ma problématique, j'ai interrogé deux concepts :

- dans un premier temps les rapports sociaux de sexes,
- et ensuite le rapport au travail et spécifiquement celui produit par notre culture, notre histoire.
-

Repenser les stratégies défensives à partir de l'histoire du collectif

Lingère : un travail de femme du point de vue de la division sexuelle du travail

Ce service lingerie est constitué en grande majorité de femmes, je le disais. Les femmes dans ce service sont affectées au traitement du linge (trier, laver, repasser, plier) et quelques hommes sont affectés à leur livraison (buggy men). L'activité des femmes se déroule en deux temps : traiter le linge sale « derrière » (le laver et le sécher) et traiter le linge propre « devant » (le repasser et le plier). Le traitement du linge sale demande un effort physique très important. Pour cette raison, les femmes ont réclamé des hommes pour les aider.

Des hommes ont donc été affectés au traitement du linge avec elle, mais aucun n'a tenu bien longtemps.

Travail domestique et identité virile

Du point de vue de la division sexuelle du travail (DST), le métier de lingère est fortement indexé à l'identité féminine. S'occuper du linge correspond à un travail domestique appartenant à la sphère reproductive, les femmes y sont à leur place. Elles ne s'y accomplissent pas forcément, mais leur travail étant conforme à leur identité sexuelle, celle-ci n'est donc pas mise en péril.

Pour les hommes travailler dans un tel service est plus compliqué. Bien qu'il s'agisse d'un travail industriel dans lequel il est attendu d'eux l'usage de leur force physique, ils s'y trouvent remis en question dans leur virilité à cause de la construction sociale autour de ce métier qui veut qu'il soit féminin.

Ceux qui sont affectés à la livraison du linge ont affiché dès le départ le désir de se démarquer du reste du service, considérant que les problèmes du service ne les concernaient pas, qu'ils étaient des problèmes de femmes.

Cette attitude semble renvoyer à une forme de dédain et créer un rapport inégalitaire entre leur activité et celle des lingères : un rapport d'infériorité allant dans le sens du principe de hiérarchisation (constitutif de la DST) qui veut qu'un travail d'homme vaut plus qu'un travail de femme. Il est vrai que l'objet de leur activité semble aller dans ce sens : alimenter les chambres en linge : récupérer le linge sale et le ramener aux lingères pour qu'il soit traité, puis ramener le linge ainsi traité (propre) aux



femmes de chambre. Le travail des lingères est donc placé dans un rapport de subordination (deuxième principe constitutif de la DST) par rapport à celui des hommes. Elles attendent que les buggymen leur amènent « du travail » pour pouvoir le faire. Ils ramènent du linge SALE, elles rendent du linge PROPRE. En traitant le linge sale (sale boulot), elles permettent aux buggymen de livrer le linge propre. Elles traitent le SALE, ils traitent le PROPRE.

Une virilité sans cesse réaffirmée

L'organisation du travail au sein du service semble respecter ce même principe (de la DST) puisque l'on peut observer à la fois le principe de hiérarchisation, et le principe de subordination (le travail des femmes sert les intérêts des hommes. L'activité des buggymen (livraison du linge propre) apparaît alors valorisée par rapport à celle qui consiste à traiter le linge sale.

Par ailleurs, leur activité, basée sur l'utilisation de leur force physique semble légitimer leur présence au sein du service, ne les remet pas en question dans leur virilité, socle de leur identité en tant qu'homme. Cependant, bien que leur activité repose sur leur force virile, ils ont besoin de réaffirmer leur non-appartenance au service car le construit social autour du métier est très prégnant.

Pour ceux qui sont ou ont été affectés au traitement du linge afin de prendre en charge la part physique de l'activité (sortir le linge mouillé du lave-linge pour le mettre dans le séchoir), il est impossible d'y tenir. Faire un travail de femme les remettrait en question dans leur virilité. Ils ont d'ailleurs fait l'objet de moqueries de la part des femmes du service, et de collègues masculins d'autres services du type : « ou ka fè coucha w !!! » (Tu fais ton lit !!!) : c'est un labeur d'hommes mais ce n'est pas un travail pour un homme.

Celui qui était affecté à cette tâche au moment de l'intervention n'a pris part qu'à une seule séance de travail. Il a alors fait preuve d'une très grande éloquence, ce qui nous a mis en devoir de redistribuer la parole aux autres membres du collectif sous peine que celle-ci soit monopolisée. Nous nous sommes ensuite interrogées sur cette conduite, et il nous est apparu que l'intervention lui avait offert une tribune pour exprimer et éventuellement faire entendre sa difficulté à travailler dans le service, difficultés manifestées par un long arrêt de travail ponctué de reprises, d'absences répétées pouvant intervenir de manière intempestive alors qu'il est sur son lieu de travail, sans que quiconque ne soit informé. Il avoue des intentions contradictoires : souhaiter une reconversion professionnelle, quitter la structure, avoir d'autres projets, vouloir intégrer un autre service.

Ces hommes ne pouvaient-ils trouver dans les aspects techniques du métier un sens à leur présence au sein du service malgré les brimades ?

La coopération en impasse

Abuser des collègues : un enjeu de préservation de soi...

A l'origine, une certaine coopération existait au sein du service articulée autour d'une règle : la polyvalence. C'est ainsi que l'entreprise avait organisé sa lingerie. Le travail était difficile, mais tout le monde faisait tout, y compris le travail en salle des machines réputé pénible. Une certaine équité prévalait dans la répartition de la charge de travail : « Il y avait des problèmes, mais sans impact sur le travail » disait une des lingères les plus anciennes du service.

Un tournant décisif de l'histoire de ce service : des extras ont été affectés à la lingerie pour faire face à l'augmentation de l'amplitude d'ouverture du service (jusqu'à 22h) consécutif à un surcroît d'activité temporaire.



Cela a été l'opportunité pour les permanentes d'installer une nouvelle organisation du travail basée sur l'ancienneté au travail. Profitant, de la désorganisation provoquée par ces contextes nouveaux, et fortes de leur statut, elles ont exigé des nouvelles de prendre en charge le travail le plus dur : celui en salle des machines. On passe sans cesse du chaud au froid. C'est la partie de l'activité la plus pénible, celle qui nécessite le plus d'efforts physiques. Ceux qui la pratiquent se plaignent de tensions corporelles, de douleurs, et particulièrement les anciennes : « C'est dur derrière ! ... C'est un travail usant ! ... », « ...C'est derrière qu'il y a le plus de travail ... ». Les « anciennes » s'approprient le travail le moins dur, et laisse aux extras le plus difficile. Pour les « nouvelles » : « ça a toujours été comme ça... » « Tu es dernière arrivée, tu vas au linge sale ». La précarité de leur situation est un facteur d'acceptation de cette règle qui pourtant les révolte. Ces dernières avaient le sentiment d'être corvéable à merci, d'être abusées

Une réorganisation quelques années plus tard, a vu la fin des extras. Des changements de statuts ont été opérés. Les anciennes extras étaient désormais titulaires de contrat de travail à temps partiel.

La règle a évolué avec cette nouvelle situation : il était attendu des « temps partiel » qu'elles fournissent autant de travail avec un temps de présence moindre, que les temps pleins. L'objectif semblait être de préserver les anciennes de la pénibilité du travail. Le statut précaire des extras était maintenu, ce qui avait pour conséquence de garder la situation en l'état.

Les extras n'ont d'ailleurs pas été les seules à faire les frais de cette règle de préservation. La force constitue l'autre versant de la règle : être nouveau, récemment arrivés et se coltiner au « travail du sale » être « homme » et pouvoir faire le travail pénible.

Cependant, les hommes ne semblent pas être les bienvenus dans cet univers féminin : 3 tentatives d'intégrer des hommes en salle des machines ont été faites dont l'une à l'initiative du collectif. Comme et conformément à la règle instituée pour les extras, les hommes n'ont bénéficié d'aucune entraide : ils ont fait l'objet d'une réelle mise à l'épreuve.

...Quand l'organisation du travail fait défaut

L'organisation du travail définit la répartition des tâches entre agents et par ailleurs les relations hiérarchiques (les statuts, les rôles, les domaines de compétence et d'autorité, les responsabilités de chacun), les obligations réglementaires, les prérogatives, les responsabilités et les relations de pouvoir et d'obéissance. Ce faisant, elle donne un cadre de référence sans lequel aucune coopération n'est possible. Elle joue donc un rôle essentiel dans la coopération en favorisant les conditions.

Dans ce service, l'organisation du travail est caractérisée par une prescription floue, des statuts catégoriels différents, l'absence d'espace de délibération sur le travail et un management inapproprié assorti d'un manque de dialogue et d'équité. Pour ces raisons, les lingères ne parviennent pas à travailler conformément à leurs valeurs, et ne peuvent donc pas mettre en délibération leur expérience avec leurs collègues. Faute de pouvoir échanger sur le travail, elles ont produit une règle qui s'exerce au détriment des autres membres du collectif.

Face à une organisation du travail où la prescription est floue, c'est donc aux agents qu'est revenu la charge de décider de l'organisation du travail, et ils l'ont fait au mieux des intérêts des plus « armés ». Et seule, la disqualification et l'inégalité des situations ont pu engendrer une distinction suffisante pour expliquer et imposer cette répartition du travail et pour combler le vide laissé par l'organisation. Une telle situation est propice à l'émergence des abus constatés.

Il semble donc évident que ce seront « les nouveaux et les plus robustes » ceux qui seront considérés comme tel, qui seront naturellement assignés à ces tâches. Là encore le temps va jouer à la faveur des uns et au détriment des autres : les nouveaux sont les plus fragiles du fait de la précarité de leur statut. Leur vulnérabilité ne leur permet pas de négocier et donc de préserver leur capital santé, alors que les



plus anciennes, elles, ont déjà donné. Il devient donc urgent pour elles de durer, et pour ce faire, de se ménager. Elles sont d'accord pour dire que « ce n'est pas juste, mais c'est comme ça... ». Ce faisant, elles doivent vivre avec le poids du sentiment « d'abuser » de leurs collègues. Mais elles pensent ne pas avoir le choix, si elles veulent tenir.

L'arbitraire de l'assignation des extras au « travail de derrière » a instauré un clivage entre ces deux catégories, mettant à mal la confiance nécessaire à la coopération. Les conditions n'étaient donc pas propices à la délibération spontanée autour du travail, et la position répressive de l'encadrement vis-à-vis de ce qu'il qualifie de « bavardages », les a placées devant une impasse : faute de se faire confiance, elles ne pouvaient échanger sur le travail et ne pouvaient donc coopérer.

Pourtant, dans un processus d'appropriation de ce travail qui les fait souffrir permanentes et extras se retrouvent et s'accordent la liberté d'y faire entrer et sortir les hommes selon leur bon vouloir.

Cela nous conduit à considérer que nous avons bien affaire à un collectif de défense (non un collectif de travail), à l'instar des collectifs d'ouvrières étudiés par pascale Molinier. Il s'agit ici de se défendre d'un manque de reconnaissance difficile à combler s'agissant d'un travail invisible (qui peut être exercé gratuitement au domicile) d'une part et d'une invisibilité physique de ce service qui n'est jamais exposé à la vue du client, souvent excentré et de surcroît, dans le cas qui nous intéresse, caché par des brises vues.

Résistance et désobéissance

Métier de femmes mais labeur d'homme

Je le disais, 3 tentatives successives d'intégrer des hommes en salle des machines ont été faites dont l'une à l'initiative du collectif. Comme et conformément à la règle instituée pour les extras, les hommes (y compris celui qu'elles avaient réclamé) n'ont bénéficié d'aucune entraide. Pire, leur condition d'homme pouvait être utilisée contre eux.

Ils ont, par exemple, été laissés seuls en salle des machines, même s'il n'y avait pas de linge à traiter devant. Pourtant c'est une tâche qu'elles réalisaient au moins en binôme avant l'arrivée des hommes. Si le linge venait à manquer, c'est qu'ils ne travaillaient pas assez vite pour leur fournir du linge. Et s'ils avaient besoin d'aide, ils devaient demander non sans être l'objet de réflexion en relation avec leur aptitude masculine : leur capacité à faire un travail d'homme était remise en question. Cela ressemblait fort à une revanche mais le plus surprenant c'était que ces hommes étaient aussi l'objet, je le rappelle, de moqueries de la part de personnes extérieures au service : « Ou ka fè couch' aw ! ... » (« Tu fais ton lit ! ... »)

C'est dire que la place était difficile à tenir pour la gente masculine du fait même des représentations (locales) : le travail du linge n'est pas un travail de « vrai » homme. De fait, aucun homme n'a tenu très longtemps. Non sans que les femmes ne constatent que : « C'était pas de vrais hommes ! ... », et c'est en souriant... qu'elles le disent... Ce qui relève d'autant plus le paradoxe : cette tâche, elles avaient été capables de le faire longtemps, auraient-elles pu dire comme de « vrais hommes » !?

Une résistance à deux niveaux...

Souvent l'organisation analyse les difficultés rencontrées avec le personnel par le biais du genre, considérant qu'il s'agit d'une caractéristique des collectifs de travail féminins, de problèmes de personnes, ou considérant que les conduites de résistance et de désobéissance au travail salarié comme naturelle chez les Guadeloupéens.



Ce préjugé génère des conduites inappropriées de la part de l'encadrement (management autoritaire ou laissé faire) qui vient l'autoalimenter en renforçant les conduites de résistance et de désobéissance constatées (Ganem, 2012).

Les conduites observées dans ce collectif semblent démontrer une double résistance :

- celle induite par le rapport de subordination qui les lie à leur supérieure hiérarchique
- celle qu'implique la DST qui les place dans un statut de dominées par rapport aux hommes dans la hiérarchie sociale.

Les hommes semblent donc être à la fois objet et sujet de cette résistance. Objet pour désobéir au supérieur hiérarchique, sujet de leur résistance à la domination qu'implique leur statut d'homme.

Désobéir au supérieur hiérarchique

Selon Pascale Molinier (2006), les collectifs de femmes peuvent s'organiser collectivement contre la domination. « La coopération entre collègues peut être envisagée ... sous l'angle de l'émancipation, c'est-à-dire de la capacité à résister collectivement à l'aliénation de la volonté dans le don de soi » (p 162). La coopération vise à rétablir un rapport d'égalité entre elles et le supérieur hiérarchique. La résistance concerne plus « le flicage » que le travail. Cette résistance à la domination s'opère par l'affirmation du caractère professionnel de leur action, pour sortir du « don enchanté de soi » (p162). La force est un attribut de la masculinité, un élément essentiel du métier de ces lingères. C'est un attribut dont elles ont eu besoin pour faire leur travail, et elles l'ont fait avec succès pendant des années. La force peut être un moyen de se valoriser quand il n'y en a pas d'autre en montrant des hommes incapables là où des femmes réussissent. Dans une activité où peu de qualification est exigée, et de faible valorisation, les femmes se sont construites un modèle : la ténacité, la force physique ; la robustesse.

La mise à l'épreuve des extras, leur assignation à cette tâche aurait été une manière de d'attirer l'attention de l'organisation sur le caractère « noble » que confère cet attribut du genre masculin à leur métier. Elles auraient de la sorte manifesté leur besoin de reconnaissance du caractère professionnel de leur action : il s'agit certes d'une activité domestique, mais qui requiert des compétences techniques et physiques qu'elles auraient voulu voir reconnaître. Ainsi, elles auraient cherché à rappeler à l'organisation le rôle prépondérant de leur travail au cœur de l'activité hôtelière qui est mis à mal par la non prise en compte de leur service dans les grands projets de l'établissement.

Rappelons qu'au cours de la période esclavagiste, la robustesse des femmes était un attribut déterminant qui les plaçaient dans un rapport d'égalité au travail avec les hommes : elles faisaient le même travail qu'eux, et avaient la préférence des maîtres en termes de rentabilité car elles faisaient preuve d'une longévité supérieure à celle des hommes (Davis, 1981).

Ce parallèle, pour souligner que les métiers de l'hôtellerie pourraient être d'autant plus touchés par l'héritage de l'esclavage qu'ils ont toujours été pratiqués depuis l'esclavage jusqu'à nos jours (Ganem, 2012).

En poussant les hommes à partir, elles remettraient en question la décision de leur supérieure hiérarchique d'intégrer un homme au service, annulant son choix organisationnel et rétablissant ainsi un rapport d'égalité avec cette dernière. Cela est d'autant plus flagrant quand il s'agit d'une demande d'intégration qui émane du collectif lui-même. Elles signifieraient ainsi que les hommes sont intégrés à leur activité selon leur bon vouloir.



Domination des hommes : résistance et/ou virilité ?

Résister à la domination des hommes

Les femmes n'adoptent pas la stratégie de la résistance et de désobéissance seulement vis-à-vis des chefs, mais aussi des collègues qui deviennent alors la cible de ces stratégies de défense, non pas parce qu'elles jugent leur travail, comme le soulignait Valérie Ganem (2012) mais parce qu'en tant qu'homme la division sexuelle du travail les place du côté des dominants.

Mettre les hommes à l'épreuve pour montrer qu'ils échouent c'est une manière de montrer leur domination. Or la domination est censée être du côté de ceux-ci. Ce faisant, elles prennent leur revanche sur leur condition de dominée grâce au fait qu'elles sont majoritaires et que ce travail est leur domaine : les femmes sont sur leur terrain et ne tolèrent pas de présence qui pourrait les exclure. Elles font donc preuve de résistance et de désobéissance pour faire face à la domination des hommes. Bien que ceux-ci n'aient manifesté aucune conduite dominatrice, le fait qu'ils soient hommes suffit à déclencher la résistance, comme si elles se vengeaient de ce qu'elles vivent dans le reste de la société. Dans leur lutte pour rétablir un rapport d'égalité avec leurs collègues hommes, elles utilisent les « armes » de la virilité : elles mettent à l'épreuve les nouveaux collègues. Cette mise à l'épreuve est caractéristique des stratégies défensives masculine. Il s'agit pour ces hommes de montrer qu'ils sont des hommes forts, de vrais hommes capables de répondre à la tâche.

- Elles dénie les aspects du métier qui les font souffrir : en poussant les hommes à l'abandon elles prennent le risque de devoir réaliser elles-mêmes la tâche, aussi ardue soit elle. Au-delà de se préserver de la pénibilité du travail, elles manifesteraient une plus grande peur de la domination des hommes. Elles dénie leur vulnérabilité en allant au-delà de leur difficulté à assurer cette part de l'activité. La vulnérabilité, bien que congruente avec la féminité, n'est pas de mise dans le métier de lingère. Contrairement à ce qu'a pu observer Pascale Molinier (2006) pour le métier d'infirmière, les lingères n'ont pas besoin de leur sensibilité pour conserver un sens à leur activité. Au contraire, elles ont besoin de force pour la mener à bien. Même les extras y prennent part, parce qu'en tant que femmes, le travail est cohérent avec leur identité sexuelle.

En s'en allant, les hommes adhèrent à la même stratégie car en aucun cas ils ne sauraient se retrouver dans un tel travail. Ils ne partent pas parce qu'il n'y arrive pas physiquement : ils ont la force nécessaire pour réaliser la tâche. Ils ne pourraient pas rester car leur construction identitaire basée sur la virilité se trouverait bloquée. Ils se sentiraient dévirilisés tant par leurs pairs qui se moquent d'eux que par les femmes qui ne les accueillent pas en sauveur et qui les mettraient donc en situation d'échec permanent.

Pour résister à la domination de leurs collègues hommes, ce collectif de femmes utilise les stratégies défensives traditionnellement constatées dans les collectifs masculins afin de les écarter. L'exclusion du service qu'elles leur imposent semble irrationnelle au regard de l'apport que constitue pour elle le renfort d'hommes en termes de préservation de soi. En allant au-delà de leur difficulté à assurer cette part de l'activité, elles s'inscrivent dans un rapport de force avec ceux-ci en adoptant une stratégie qu'on pourrait qualifier de "virile", dénie par là même leur vulnérabilité (stratégie propre aux collectifs masculins). Ces femmes adoptent les attributs de la virilité pour lutter contre la domination des hommes : ce faisant elles en deviennent viriles.

La force : une caractéristique incontournable du métier de lingère

Mais alors, comment expliquer que les extras ont, elles aussi fait l'objet d'une mise à l'épreuve à leur arrivée dans le service ?



Plutôt que de leur réserver un tel accueil, les anciennes auraient pu procéder, par exemple, à une répartition des tâches entre toutes les femmes du service (y compris les extras), faisant ainsi jouer la solidarité. Cela aurait diminué leur charge de travail et leur aurait permis de se préserver tout autant. La stratégie virile ne concernerait donc pas uniquement la lutte contre la domination des hommes. Les extras sont des femmes. Par leur statut précaire, elles ne semblent pas présenter le risque d'entrer dans un rapport de domination avec les anciennes.

Cependant, afin de préserver les anciennes, elles doivent prouver leur capacité à endurer l'effort physique, et ainsi mériter leur place dans le service. Et c'est par l'usage de leur force qu'elles doivent en faire la démonstration.

Or, la force physique, psychique, morale est caractéristique de la virilité. Dans ses théories (Molinier, 2006), la psychodynamique du travail dit que dans les collectifs masculins, de telles conduites témoignent d'une stratégie collective de défense pour lutter contre la souffrance, contre la peur engendrée par les situations de travail en particulier.

Contre quelle souffrance les femmes de ce collectif se défendraient-elles ainsi ?

C'est dans leur propos concernant les hommes qu'on pourrait entrevoir une réponse à cette question. Elles ont fini par admettre avec beaucoup de « détours » leur inquiétude de voir les hommes prendre leur place. Bien qu'elles ne l'aient pas admis avec les extras, on peut néanmoins faire le constat que ces conduites s'observent dès qu'il y a intrusion de personnes nouvelles dans le service. Ici, le risque encouru est l'usure physique et la perte de la capacité à faire leur travail. Il s'agirait de manière sous-jacente de la peur d'être évincée, de se faire remplacer par les nouvelles, plus « fraîches » et enclines à être plus rapides à la tâche, donc plus efficaces. En les assignant à la tâche la plus ardue, l'objet inavoué serait de les décourager, de les rendre moins performantes en les mettant en situation d'être à leur tour usées par l'activité.

Comment expliquer que cette défense puisse prendre une forme virile ?

La force, caractéristique de la virilité et constitutive du métier de l'ingénieur (ère) semble être au centre des conduites défensives observées dans ce collectif.

La virilité jouerait un rôle fondamental pour anesthésier la souffrance morale. Cette caractéristique de leur activité les placerait en situation de se défendre comme des hommes de la souffrance que générerait la peur d'être évincées en adoptant une conduite virile vis-à-vis des femmes qui intègrent leur service. De même que les hommes doivent faire la démonstration de leur force face à la peur, de même ces femmes devraient démontrer leur force pour lutter contre cette peur qui les animerait. Pour ce faire elles instrumentaliserait les hommes en les mettant en échec là où elles réussissent valorisant ainsi leur contribution à l'œuvre commune et réaffirmant le caractère professionnel de leur action.

Par ailleurs, les extras, en prenant part à la mise à l'épreuve des hommes font la démonstration de leur capacité à adhérer à cette stratégie et gagnent ainsi leur place au sein du service. Cette mise à l'épreuve des extras serait donc une vraie stratégie défensive virile visant à lutter contre la peur d'être remplacées, la peur de perdre leur emploi.

Valérie Ganem (2012) a déjà démontré que contrairement aux conduites observées et analysées habituellement, les conduites de résistance et de désobéissance étaient une forme de défense spécifique à la Guadeloupe, transversales aux genres et aux métiers. Cette transversalité du genre est une spécificité héritée de la période esclavagiste qui constitue l'histoire de la Guadeloupe.

Elle a démontré que cette spécificité relevait d'une transmission générationnelle, d'une tradition de lutte héritée de la période esclavagiste liée au fait que l'ingéniosité, ne pouvant être mise au service du travail pour être vecteur d'émancipation, était mise au service de la lutte. Elle a analysé cette transmission à travers les rapports entre les adultes et les enfants et démontré qu'il existe un processus



d'assignation des enfants en fonction de la couleur de peau au statut d'héritier d'esclave ou d'héritier du maître.

Par ailleurs, nous avons vu que du temps de l'esclavage, les femmes pouvaient être évaluées au même titre que les hommes sur leur robustesse, sur leur force physique pour prendre part au travail des plantations. (Oudin-Bastide, 2008)

Nous pouvons donc constater que la force des femmes a été mise en avant dès cette période, que ce soit la force physique dans les plantations, ou leur force morale en tant détentrice de la filiation et responsable de la famille. L'esclave, était disqualifié dans son rôle de père, remplacé symboliquement par le maître seul capable de répondre aux espoirs d'émancipation des femmes esclaves - surtout de leurs enfants - avec lesquels ceux-ci entretenaient une certaine « proximité ». (Mulot, 2009)

Aujourd'hui, « Fanm Fô ! » (« Les Femmes sont fortes »), « Fanm doubout ! » (« Les femmes sont debout ! »), sont autant de slogans pour rappeler le quotidien de lutte des femmes au cours de cette période, pour que cet héritage de force liée à la condition féminine aux Antilles puisse se perpétuer, qu'il soit transmis aux générations futures à travers la famille, à travers le socius.

On peut donc envisager qu'à travers cette transmission, des « singularités » par rapport aux stratégies traditionnellement constatées aient pu apparaître et que les stratégies viriles qui sont une spécificité des collectifs masculins puissent être dans un tel contexte, transversales aux genres et que l'on puisse effectivement trouver des femmes faisant preuve de virilité pour se défendre de leur souffrance au travail.


Ce terrain nous apprend que dans un certain contexte la résistance pourrait prendre la forme de la virilité chez les femmes. Quand le nombre est de leur côté, quand elles sont sur leur terrain et que leur métier porte un attribut de la masculinité tel que la force, les collectifs de femmes pourraient faire preuve de virilité, y compris entre femmes, pour lutter contre la peur d'être remplacées, d'être exclues. Cela peut s'observer de manière singulière parce que culturellement, la force est un attendu social vis-à-vis des femmes pour le rôle qu'elles ont à jouer dans la société. Cependant, ce sont des femmes, et la dynamique identitaire voudrait qu'elles avouent leur vulnérabilité. Selon leurs dires, face au labeur « dur » elles seraient prêtes à consentir la présence de « deux hommes ; pas plus !!!... », pour le travail de derrière... C'est d'un air dépité « deux hommes... », et sur un ton affirmatif « ... pas plus !!!... », qu'elles le disent.

Elles consentiraient à deux hommes mais pas plus : ce conditionnel témoigne d'une volonté de garder le pouvoir grâce au nombre et de continuer à décider de l'avenir des hommes qui intégreraient le service : et si ça pose problème, ... on fera pareil... pourrait-on les entendre penser...

Bibliographie

- Davis, A. (1981) Femmes, race et classe. Des femmes. (Trad. 1983), Paris, Des Femmes.
- Ganem, V. (2007) « *le rapport subjectif au travail en Guadeloupe* » : Analyse des incidences de l'héritage de l'esclavage en les conduites actuelles des salariés dans l'hôtellerie, CNAM, Entreprise Travail Emploi.
- Ganem, V. (2012) *La désobéissance à l'autorité*. Paris, P.U.F.
- Molinier, P. (2006) *Les enjeux psychiques du travail*. Paris : Payot.
- Molinier, P., « *le masochisme des femmes dans le travail : mythes sexistes ou défenses professionnelles ?* » *Le cas des infirmières de bloc opératoire* » psychologie clinique et projective, 2006/1 n°12, p. 211 -230.
- Oudin-Bastide, C. (2005) *travail, capitalisme et société esclavagiste* Paris : éditions la découverte.
- Mulot, S. (2009), « *Redevenir un homme en contexte antillais post esclavagiste et matrifocal* » *Autrepart*, 2009/1 N°49, p. 117-135. DOI : 10.3917/autr.049.0117.





II.14H00-16H30 .
SESSION 2 - LES MILIEUX
DE TRAVAIL EN
GUADELOUPE ECLAIRES
PAR LA CLINIQUE DU
TRAVAIL



A. 14H00-15H00 - CONFERENCE INVITEE - La clinique du travail à l'école de la Guadeloupe - Valérie GANEM

CHAIRMAN

Pascale MOLINIER

Professeure des universités de Psychologie sociale, Laboratoire Unité transversale de psychogénèse et psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord

La clinique du travail à l'école de la Guadeloupe

Valérie GANEM

Maître de conférences, Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord, référente pédagogique pour la Spécialité « Psychologie du travail » au Cnam Guadeloupe

Introduction

J'ai choisi ce titre pour cette présentation : « La clinique du travail à l'école de la Guadeloupe » car c'est le titre d'un livre que je voulais publier avec les contributions des auditeurs parce que la stratégie de défense collective que j'ai mise en évidence dans ma thèse (Ganem, 2007) défiait à l'époque des fondements importants dans la description de ce phénomène : elle était transversale au genre et au métier.

Alors que jusqu'à présent les stratégies de défense collective avaient été décrites comme liées :

- au métier, le phénomène a été décrit pour la première fois pour les ouvriers du bâtiment par Christophe Dejours (1980),
- et au genre (féminin/masculin) comme Pascale Molinier (1995) l'a montré pour la première fois pour les infirmières.

Dans cette présentation je décrirai comment m'est apparue cette stratégie de défense collective qui défiait la clinique du travail en général et la psychodynamique du travail en particulier et je présenterai un point d'étape sur mes recherches actuelles au Brésil.

Elles visent à comparer la situation observée et analysée en Guadeloupe et celle du Brésil dans l'idée d'étudier les liens entre : les pratiques en termes de travail et d'éducation au temps de l'esclavage, les relations actuelles entre les adultes et les enfants, et le rapport subjectif au travail actuel, en termes de rapport à la domination en particulier.



Décrire comment m'est apparue cette stratégie de défense collective qui défiait la clinique du travail en général et la psychodynamique du travail en particulier.

Le rapport subjectif au travail et à la domination en particulier

Arrivée en Guadeloupe en 1988, je travaillais dans la formation. J'ai été confrontée rapidement à des conduites de résistance et de désobéissance de la part des salariés qui étaient justifiées par un préjugé : les Guadeloupéens n'aimeraient pas le travail, seraient fainéants... » auquel le plus grand nombre adhère parmi les directions et les cadres mais parmi les travailleurs eux-mêmes parfois et cela me semblait bloquer toute transformation de l'organisation du travail. Ces conduites étant naturalisées aucune tentative d'amélioration de l'organisation du travail n'était mise en œuvre puisque chacun considérait qu'elles étaient dans la nature même des travailleurs guadeloupéens. Mais, je n'ai jamais pu adhérer à cette idée. Je vivais parmi les Guadeloupéens et je pouvais constater que les guadeloupéens après leur travail salarié, bien souvent, allaient travailler de nouveau dans leur jardin, s'occuper de leurs animaux ou aider leurs amis, ou des membres de leur famille, à faire des travaux dans leur maison, le travail domestique était réalisé avec un tel zèle qu'il était impossible de considérer objectivement que les Guadeloupéens n'aimaient pas le travail... En tout cas pas ce que j'appelais le « travail pour soi » (indépendant et domestique).

C'était bien dans le cadre du travail salarié qu'existaient ces conduites de désobéissance et de résistance. C'est pour cela que j'ai entrepris un travail de thèse. Dans le but de comprendre ces conduites qui faisaient l'objet d'un préjugé.

Cela a été difficile car d'un côté, les dirigeants et les cadres m'accusaient de vouloir justifier ces conduites de résistance et de désobéissance tandis que les syndicats m'accusaient de vouloir les diaboliser... Or, il s'agissait juste de comprendre ces conduites, partant d'un principe de base en psychologie clinique que toute conduite a un sens. Si les gens adoptent un comportement qui semble ridicule, inattendu, inadapté, celui-ci a un sens pour la personne qui l'adopte, sinon elle ne prendrait pas le risque de l'adopter...

J'ai donc décidé de donner la parole aux travailleurs guadeloupéens pour qu'ils puissent expliquer eux-mêmes leur conduite de résistance et de désobéissance au travail salarié. Pour cela, j'ai organisé des réunions avec des travailleurs de l'hôtellerie. Je soupçonnais déjà en effet à l'époque que cela avait à voir avec l'esclavage qui avait sévit dans cette île pendant 300 ans et il me semblait que ce travail de l'hôtellerie finalement n'était pas si éloigné de celui qui était réalisé dans les grandes maisons des habitations par les esclaves domestiques. Il s'agissait souvent pour ces descendants d'esclaves de servir des Blancs riches. J'ai réalisé des entretiens collectifs avec des équipes de chefs d'encadrement de proximité, de femmes de chambre, une équipe de lingerie, une équipe de technicien de maintenance et une équipe de personnel en relation avec les clients (des barmans, des serveuses, des cuisiniers...).

Au quotidien, ces conduites consistaient :

- à ne pas se soumettre aux ordres de la hiérarchie,
- à faire la grève du zèle, c'est-à-dire à ne pas mobiliser son intelligence pour faire face aux difficultés du travail réel,



- à s'absenter de son travail,
- à faire des arrêts de travail,
- ou à manifester un réel désintérêt pour son travail

Lorsque j'ai entrepris cette recherche, chacun évoquait ce problème de résistance et de désobéissance uniquement dans les rapports entre les salariés et les chefs ou encore dans le cadre des grèves très fréquentes et nombreuses à cette époque. Ce que j'ai découvert, en en parlant avec les travailleurs eux-mêmes, c'est que ces conduites ne concernaient pas que les relations avec la hiérarchie mais aussi les relations entre collègues. Un jugement sur le travail, par exemple, formulé par un collègue, pouvait être considéré comme une volonté de domination. Bien souvent celui qui se permettait de juger le travail de son collègue pouvait s'entendre dire en créole « Ou kompan sé lotel aw ? », « tu crois que c'est ton hôtel ? », ou dit autrement : « nous sommes salariés tous les 2, pour qui tu te prends de juger mon travail ? ».

A l'époque un des grands dirigeants du groupe « Accor » avait déclaré dans le quotidien « le parisien » au sujet des travailleurs antillais : « *Servir la clientèle est considéré comme dégradant et, à de rares exceptions près, l'attitude du personnel vis-à-vis de cette clientèle est inamicale, voire agressive.*¹⁰ ». J'ai donc entrepris d'expliquer aussi ces conduites vis-à-vis des clients qui faisaient également l'objet d'un préjugé. Et là encore, il est apparu que c'était lorsque les clients adoptaient une attitude dominatrice que les travailleurs réagissaient par des conduites de résistance et de désobéissance. Et vous imaginez que c'était souvent le cas chez les clients des grands hôtels... Ce n'est pas un hasard si on dit « le client est roi ».

Ce que j'ai découvert finalement, en donnant la parole aux travailleurs concernés, c'est que ces conduites consistaient dans le travail ordinaire à vouloir rétablir l'égalité face à tout ce qui était vécu comme une volonté de domination. Il s'agissait de répondre à l'injure d'où qu'elle vienne a fortiori si les collègues étaient témoins.

Ainsi, je commençais à comprendre que ces conduites relevaient de ce que la psychodynamique du travail considérait comme une stratégie collective de défense. On savait en effet, depuis Freud que chacun d'entre nous se défend contre la souffrance. Nous ne restons pas passifs contre la souffrance, nous nous en défendons. Une des stratégies de défense individuelle les plus connues est sans doute le déni de réalité. Une femme battue par exemple va avoir tendance à dénier la violence de son mari pour ne pas souffrir à l'idée que l'homme qu'elle aime est capable de la frapper.

Ce que la psychodynamique du travail a montré c'est que ce déni peut aussi être construit collectivement pour se défendre contre la souffrance engendrée par une situation de travail. Par exemple on a pu montrer que les ouvriers du bâtiment déniaient le risque de leur métier pour ne pas avoir peur, pour ne pas avoir le vertige par exemple ce qui les empêcherait de travailler (Dejours, 1980).

Après avoir donné la parole aux travailleurs guadeloupéens, il apparaissait que les conduites de désobéissance et de résistance au travail qu'ils adoptaient constituaient une stratégie de défense

¹⁰ « Le groupe Accor plaque les Antilles » in Le Parisien du 9/11/2002



collective. Elle visait à les défendre contre la souffrance lié au vécu de domination inhérent au lien de subordination impliquée par le travail salarié.

Cette stratégie de défense collective de la résistance et de la désobéissance était problématique pour la psychodynamique du travail... En effet, elle concernait tous les métiers salariés, j'ai pu constater qu'elle existait tant dans l'hôtellerie qu'à l'hôpital, que dans les banques, les administrations, chez les dockers... elle avait aussi la particularité d'être adoptée tant par les hommes que par les femmes ce qui ne correspondait pas à ce que la psychodynamique du travail avait pu montrer auparavant. Pascale Molinier (1995) avait en effet montré que les infirmières par exemple adoptaient des stratégies de défenses bien différentes de ce qui avait été observé pour des métiers d'hommes comme ceux du bâtiment ou de l'industrie.

Par ailleurs, l'organisation du travail actuel n'avait plus rien à voir avec l'horreur de celle qui existait au temps de l'esclavage, comment dans ces conditions maintenir l'idée que ces conduites de désobéissance pouvaient avoir un lien avec l'esclavage...

Les relations entre les adultes et les enfants

Tout cela m'a amené à sortir des milieux de travail pour analyser les relations au sein de la famille. En effet, j'étais très étonnée par le fait que les adultes adoptaient envers les enfants une attitude extrêmement dominatrice et je ne pouvais m'expliquer comment des enfants élevés dans ces conditions pouvaient, une fois adultes, adopter des conduites de résistance et de désobéissance... Cela était tout à fait contraire aux observations réalisées jusqu'alors en Europe. Alice Miller par exemple dans son ouvrage « c'est pour ton bien » montrait qu'au contraire la volonté de domination des adultes sur les enfants en Allemagne provoquait leur obéissance absolue et aurait même été à l'origine de l'obéissance aveugle du peuple allemand à Hitler qui aurait ainsi incarné aux yeux des Allemands leur père violent qui était très nombreux à l'époque d'après elle.

Pressentant que je ne pourrais pas résoudre cette nouvelle énigme par moi-même, j'ai proposé aux personnes avec lesquelles j'avais travaillé dans les collectifs de travail de participer à des entretiens individuels, cette fois, qui concerneraient les relations qu'ils entretenaient avec les adultes lorsqu'ils étaient enfants pour qu'ils me fassent part de leur expérience subjective relative à cette énigme. J'ai ainsi interrogé autant d'hommes que de femmes, autant de personnes engagées dans leur travail que de personnes résistantes.

Il est apparu ainsi que les adultes utilisaient beaucoup la violence contre les enfants et que ces derniers étaient également très souvent contraints de réaliser le travail domestique.

- Les ordres devaient être exécutés illico presto,
- Les enfants ne devaient pas écouter les conversations des adultes,
- Ils n'avaient pas le droit à la parole,
- Ils devaient baisser les yeux face à un adulte...

Les ordres accompagnés de sanctions physiques concernaient le plus souvent un travail à réaliser ou un service à rendre.



Les personnes interrogées évoquaient l'éducation qu'ils avaient reçu dans les années 60-80. Elles ont déclaré qu'elles recevaient des punitions qui me semblaient rappeler celles qui étaient infligées aux esclaves comme les coups de ceinture, les coups de bâtons, avec tout ce que l'adulte trouvait « sous la main » (Régent, Gonfrier & Maillard, 2015), le fait ne nettoyer les plaies ainsi causées avec du citron, du sel ou du piment... Rester au soleil à genoux avec des poids dans chaque main tout le temps que l'enfant ne s'est pas excusé...

Mais cela semblait être tout un système éducatif qui touchait les enfants les plus foncés de peau pour les « préparer » à la place défavorisée qui serait la leur dans la hiérarchie sociale actuelle. Les enfants plus clairs étaient traités autrement en espérant qu'ils hissent toute la famille dans cette hiérarchie grâce à l'école ou à un beau mariage par exemple.

La liberté infantile

Parallèlement, les adultes souvent occupés, confiaient aux enfants le travail domestique en leur absence pendant les périodes de congés ou de vacances scolaires.

Les participants à la recherche racontaient que pendant ces périodes, bien souvent, ils coopéraient entre enfants pour réaliser ce travail au plus vite et jouir de la liberté ainsi conquise.

Entre enfants, ils partaient se promener et riaient bien entre eux de cette liberté conquise à l'insu des adultes, ce qui leur permettait de prendre conscience de la domination des adultes dont ils étaient l'objet.

Cette coexistence d'une domination entière et terrible des adultes et de moment de liberté que j'ai qualifié d'infantile est sans doute un des facteurs qui a permis, au bout du compte, la construction collective de la stratégie de défense de la résistance et de la désobéissance au travail salarié.

Conclusion intermédiaire

Depuis cette thèse je défends l'idée que :

- Pour comprendre une situation de travail aujourd'hui, il faut prendre en compte l'histoire de la nation, en l'occurrence l'esclavage transatlantique, les relations entre les adultes et les enfants et le rapport subjectif au travail sinon on risque de tomber dans les préjugés naturalisant.

Pour ce faire, la méthode que je propose consiste à faire : une étude documentaire historique sur l'esclavage, parallèlement, des investigations collectives de type clinique avec des travailleurs pauvres qui sont le plus souvent héritiers des esclaves. Ensuite, idéalement, des entretiens individuels de type clinique avec les participants à ces investigations collectives. Dans l'étude comparative avec le Brésil, du fait de la situation politique, j'ai fait le choix de faire ces entretiens avec des afro-descendants volontaires, ayant un destin un peu à part, choisis dans mon entourage ou présenté par lui. Après le premier entretien, un rapport est réalisé pour être présenté et validé par les participants concernés. Ce deuxième entretien peut aussi être l'occasion de poser d'autres questions, d'approfondir un peu les choses, de réparer les erreurs commises lors du premier entretien.



Présenter un point d'étape sur mes recherches au Brésil

Ces recherches au Brésil visent à comparer la situation observée et analysée en Guadeloupe et celle du Brésil dans l'idée d'étudier les liens entre : les pratiques en termes de travail et d'éducation au temps de l'esclavage, les relations actuelles entre les adultes et les enfants, et le rapport subjectif au travail actuel, en termes de rapport à la domination en particulier.

2.1 Les pratiques en termes de travail et d'éducation au temps de l'esclavage,

Les pratiques en termes de travail les plus originales au Brésil sont les possibilités d'affranchissement et les fuites des esclaves dans des « quilombos ».

L'affranchissement

Les esclaves peuvent acheter leur liberté. Mais leur prix est fixé par leur propriétaire qui peut le surévaluer par rapport au marché. Beaucoup d'affranchissements se font également par testament, à la mort du propriétaire.

Dans quelques rares cas, des affranchis retournent en Afrique, de leur propre initiative ou déportés par les autorités brésiliennes. On en compte environ 5000 au XIX^e siècle dans plusieurs villes du golfe de Guinée. Certains deviennent des négriers. D'autres forment des communautés importantes, comme les Agudas installés au Bénin.

A ma connaissance un phénomène d'une telle ampleur n'a pas existé dans les colonies françaises.

La fuite

L'esclavage au Brésil a été pratiqué dans des métiers plus diversifiés qu'en Guadeloupe : Extraction de l'or, pêche à la baleine notamment. Dans le contexte de l'extraction de l'or la possibilité de subtiliser de l'or et la liberté accordée pour faire ce travail favorise les fuites d'esclaves.

Sachant que la fuite est aussi une manière de conquérir sa liberté pour les esclaves dans tout le pays, le territoire étant très grand, les possibilités de refuge au cœur de la nature sont nombreuses et il existe aussi des possibilités de coopération avec les indigènes.

Les quilombos

Ces territoires refuges conquis par les esclaves fugitifs leur appartiennent plus ou moins formellement aujourd'hui.

Plusieurs territoires bénéficient déjà d'un titre de propriétés (Territoires Quilombolas - Rapport 2012 Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra, p. 17) : Etat du Pará - 56 titres, Etat du Maranhao - 23 titres, Etat de Rio de Janeiro - 08 titres, Etat de Sao Paulo - 07 titres, Etat de Piaui - 05 titres, Etat de Bahia - 06 titres.



Les relations actuelles entre les adultes et les enfants

Je viens juste de terminer les rapports à valider par les participants, je ne peux donc pas en dire trop mais les éléments suivants se dessinent :

- Une pratique de « châtiment corporel » pratique très fréquente et originale : la « chinadela na bonda », qui consiste à donner des fessées à coup de tongs, dont les participants à la recherche trouvent qu'elle ne fait pas très mal en réalité.
- la pratique des coups de ceinture est également très fréquente.
- La plus âgée des participantes (70 ans) témoigne, elle, d'une plus grande violence à coup de branche de goyavier, pouvant aller jusqu'à des menaces d'étranglement de la part de sa mère.
- Les ordres accompagnés de violence physique concernent rarement le travail domestique, mais plutôt la désobéissance et l'insolence.

Le rapport subjectif au travail actuel et en termes de rapport à la domination en particulier

Toutes les recherches menées jusqu'à présent au Brésil montraient un rapport au travail du même type que celui qui était décrit en France. Alors que les recherches de Pascale Molinier (Molinier et Cepeda, 2012) en Colombie et les miennes (Ganem, 2012) montraient que le rapport subjectif au travail pouvait être lié à l'histoire du pays et à l'environnement culturel, social et géographique actuel.

J'ai émis l'idée que cela pouvait s'expliquer par le fait que, jusqu'à présent, les interventions effectuées antérieurement au Brésil par les partenaires de Christophe Dejours avaient porté sur des populations de travailleurs de niveau de qualification moyen ou élevé (banquiers, ouvriers de la « Petrobrás », juges...).

Depuis 2013, j'ai donc entrepris trois enquêtes portant sur des travailleurs pauvres ou très pauvres afin de vérifier cette hypothèse.

La première enquête concernait des ouvriers du bâtiment (Ganem & Veras, 2016) qui travaillaient dans une grande entreprise de construction d'habitation de standing à Brasilia. La demande d'intervention provenait conjointement d'un grand employeur du secteur et d'un syndicat chargé de l'éducation de la santé et de la sécurité des travailleurs de la construction civile. La deuxième enquête portait sur des « catadores » (Ganem, 2018) membres d'une coopérative de sélection de déchets non alimentaires dans une petite ville de la périphérie de Brasilia. Celle-ci était demandée par le secrétariat à l'environnement de la commune. Quant à la troisième intervention (Ganem, 2018), elle s'intéressait aux employés d'un hôtel à Rio de Janeiro. Cette dernière était initiée par la direction du groupe auquel appartenait cet hôtel.

Entretien avec le directeur du grand hôtel de Rio de Janeiro

Lors d'un entretien avec le directeur d'un grand hôtel à Rio de Janeiro, nous avons évoqué les conduites de résistance et de désobéissance dans le cadre du travail salarié en Guadeloupe (Ganem, 2012). Il les avait bien connues pour avoir débuté dans cette fonction de directeur dans cette île, il avait alors affirmé : « Le Brésil, c'est le paradis pour un employeur », faisant référence à la soumission des travailleurs. Tout juste arrivé au Brésil, il n'avait sans doute pas encore été confronté au turnover chez les travailleurs pauvres qui rend la gestion de la main-d'œuvre très complexe d'après la plupart des



employeurs rencontrés, et ce, malgré l'existence d'une soumission bien réelle dans l'emploi. Nous allions être confrontés à ce phénomène lors des interventions que nous avons menées par la suite dans ce pays.

Le rapport subjectif au travail et à la domination en particulier au Brésil

Une stratégie de défense de la lutte pour la survie serait adoptée par les travailleurs pauvres au Brésil lorsque leur activité n'assurerait que leur survie et elle s'accompagnerait d'un désintéret pour le contenu du travail et pour la santé de leur corps.

Lorsque les travailleurs n'auraient pas d'autres opportunités de travail à proximité, ils seraient parallèlement contraints de se soumettre et d'adopter une autre stratégie de défense qui passerait par l'allégresse dans les rapports sociaux de travail, ce qui leur éviterait de penser à leur condition de travailleur exploité.

Lorsque les travailleurs auraient d'autres opportunités de travail à proximité, ils pourraient alors avoir conscience de cette condition et user du turnover comme stratégie de résistance consciente, cette fois, et cela serait effectivement de nature à handicaper beaucoup le fonctionnement des organisations de travail.

Conclusion générale sur l'état de la comparaison sur les liens entre ces éléments

En Guadeloupe, au temps de l'esclavage, existait déjà le « travail pour soi » (jardin) et le travail pour le maître et cela marquerait jusqu'à ce jour le rapport subjectif au travail des Guadeloupéens qui ont participé à cette recherche. Le fait d'avoir un « travail pour soi », indépendant, les détendrait et leur donnerait la force de résister face au vécu de domination ressenti dans le cadre de leur travail salarié. Le fait qu'ils soient propriétaires de leur terre aujourd'hui permettrait la pérennisation de ce travail.

Au Brésil, les possibilités plus nombreuses de fuite et d'affranchissement pourraient avoir un lien avec le turnover d'aujourd'hui, qui est bien présent tant dans les enquêtes collectives, que dans les trajectoires professionnelles décrites lors des entretiens individuels.

L'exploitation de la misère et de l'ignorance des travailleurs pauvres, héritiers des esclaves, aurait été adoptée depuis l'esclavage par les élites de l'époque pour maintenir leurs privilèges. Cette stratégie patronale plongerait ces travailleurs dans la nécessité de trouver de quoi manger chaque jour pour eux et leur famille. Cela les obligerait à la soumission dans l'emploi, générerait un désintéret pour le contenu du travail lui-même et le turnover observé.

Je ne développerais pas la comparaison Guadeloupe/Brésil concernant les relations entre les adultes et les enfants car je manque de recul par rapport au matériel clinique recueilli pour cela et ce n'est plus vraiment de la clinique du travail non plus.

Perspectives

A la fin de mon séjour au Brésil, avant de venir ici, j'ai enfin pu aller dans un « quilombo », ces fameux territoires conquis par les esclaves fugitifs à l'époque de l'esclavage. Ils commencent à développer une activité touristique qui attire en particulier les afro-descendants nord-américains. Ils organisent des



randonnées entre les « quilombos » pour découvrir les techniques ancestrales qu'ils ont maintenues depuis l'esclavage par exemple.

Ils pratiquent des méthodes ancestrales de culture, de transformation (farine de manioc, huile « dëndé » (Huile de palme)) de pêches, dans le recôncavo de la baie de tous les saints, les femmes en particulier pêchent les crabes, les moules, les huitres...

Un médecin du travail Paulo Pena a accompagné ces femmes pendant plusieurs années pour la reconnaissance de leur travail et pour la prévention et la prise en charge de leurs pathologies professionnelles.

Il a décrit un travail extrêmement difficile physiquement, que ces femmes pratiquent en plus de longues heures quotidiennes et pendant très longtemps puisqu'elles commencent très jeunes et travaillent jusqu'à très tard.

Dans l'un de ses ouvrages qui leur est consacré (Pena & Martins, 2014), il déclare que ces travailleuses sont exposées à des risques variés et à des processus pathogènes sans pour autant bénéficier d'aucun système de protection de leur santé. Pourtant, elles souhaitent maintenir leurs modalités de travail traditionnelles qui s'appuient sur des savoirs millénaires qui jusqu'à présent ont assuré leur survie (p. 26). Il a fait un film « Mulheres das aguas » où ces femmes parlent de leur travail avec beaucoup de passion, elles disent toutes qu'elles adorent ce travail et ne veulent pas en faire un autre. Ainsi elles décrivent un tout autre rapport au travail que celui qui m'avait été décrit par les travailleurs pauvres non qualifiés exploités dans le bâtiment, la sélection des déchets et l'hôtellerie.

Cela m'a donné l'idée de monter un autre projet de recherche comparative Guadeloupe/Brésil pour analyser l'intérêt pour l'économie et la santé au travail de considérer l'héritage de l'esclavage comme un axe de développement touristique. Maintenant que nous avons en Guadeloupe un des rares grands musées sur l'esclavage je pense que cela serait pertinent ici aussi.

Bibliographie

- Dejours, C. (1980 a) Travail : *usure mentale*. Paris : Réédition 1993, Bayard
- Ganem, V. (2007). *Le rapport subjectif au travail en Guadeloupe. Analyse des incidences de l'héritage de l'esclavage sur les conduites actuelles dans l'hôtellerie*, Paris, École doctorale Entreprise Travail Emploi, Conservatoire national des arts et métiers. (Thèse)
- Ganem, V (2012) *La désobéissance à l'autorité. L'énigme de la Guadeloupe*. Collection Souffrance et Théorie, P.U.F, Paris
- Ganem, V., Veras Rodrigues, M. (2016) Quel est l'impact de la faim et de la lutte pour la survie sur le rapport subjectif au travail ? Analyse de la sécurité des ouvriers sur un chantier à Brasilia. *PISTES*, 18,1 mis en ligne le 01 mai 2016.
- Ganem. V (2018) : « Spécificités de stratégies de défenses de travailleurs pauvres au Brésil », *NRP*, 26, p. 155-166.
- Molinier P. (1995) *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*. Paris : 2ème édition 2003. Septentrion Presses universitaires.
- Molinier, P., Cepeda, M.-F. (2012) « Comme un chien à carreau », des employées domestiques colombiennes entre *care* et justice, *Travailler*, 28, p 33-56.
- Pena, P & Martins, V. (2014) *Sofrimento negligenciado. Doenças do trabalho em marisqueiras e pescadores artesanais*. Salvador, EDUFBA.
- Régent, F., Gonfrier, G et Maillard, B. (2015) *Libres et sans fers. Paroles d'esclaves français*. Paris, Fayard.



B. 15H00-16H00 - POSTERS DE MEMOIRES DU TITRE DE PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL DU CNAM, PROMOTION DE GUADELOUPE

1. *La paralysie de la pensée sur le travail dans la relation managérial en Guadeloupe – société post-esclavagiste - Maryline JEAN-JACQUES*

La paralysie de la pensée sur le travail dans la relation managérial en Guadeloupe – société post esclavagiste

Maryline JEAN-JACQUES

Psychologue du travail, diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe

Problématique

En quoi les préjugés issus de l'esclavage et de la colonisation auxquels tout le monde avait recours pour expliquer des dysfonctionnements lors de cette intervention empêchaient-ils de penser le travail et son organisation dans la relation managériale ?

Méthode d'intervention et population

1. Enquête de psychodynamique du travail

Principes méthodologiques :

- Le volontariat : Seul les personnes ayant formulé le souhait de participer lors de la réunion d'information sont considérées comme volontaires.
- Deux intervenants pour l'investigation collective : ce principe évite les interprétations personnelles.
- Pas de mélange des niveaux hiérarchiques.
- Les participants se représentent eux-mêmes.
- Le rapport rédigé à l'occasion de cette investigation est validé par les participants, ils en sont automatiquement destinataires et ils décident de sa diffusion.

Lors de l'investigation, la demande finalisée est soumise à la réflexion du groupe, aucun questionnaire préétabli n'est soumis au groupe, l'objectif est d'instaurer les conditions d'un échange authentique par la présence de deux intervenants extérieurs au contexte, spécialisés en psychologie du travail.

Les intervenants agissent selon deux axes :

Axe 1 : Animer les débats entre les participants, stimuler leur réflexion par un questionnement de type clinique qui ne se contente pas de ce qui est énoncé mais qui pousse le ou les interlocuteurs à réfléchir sur le sens de leur conduite et/ou de leurs analyses.

Axe 2 : Alimenter la réflexion des participants par des éléments techniques et théoriques propres à la psychologie du travail et à la médecine du travail.



2. Entretien individuel de type semi-directif avec la chef de service

L'intervention a été demandée par la médecine du travail, sa demande

L'intervention a été demandée par la médecine du travail, sa demande a été relayée par la direction des ressources humaines et par le CHSCT. Leur demande était la suivante : Contribuer à l'apaisement de relations conflictuelles aggravées par des conditions de travail difficiles dans la lingerie d'un établissement hôtelier.

La population auprès de laquelle a été menée cette intervention est constituée par 5 membres volontaires de l'équipe de cette lingerie et leur chef de service.

Principaux résultats

Préjugés / Obstacles à l'échange sur le travail

Exemples de propos tenus par la responsable, qu'elle a reconnu avoir dit pour rire :

« Les machines sont comme les guadeloupéens, elles sont toujours en panne ! ».

Ces idées reçues ou préjugés semblaient de nature à provoquer une forme de rejet des travailleurs vis-à-vis du manager, et à développer une haine hiérarchique qui créait une tension au sein du service et gênait toute possibilité et envie de rapprochement des personnes. Les agents ne voyaient pas l'utilité de se réunir pour échanger sur le travail, et la manager expliquait que la charge de travail ne laissait pas de temps pour les réunions de travail.

Les préjugés de « naturalisation » qui circulent entre cadres semblent leur faire peur et bloquer toute réflexion sur l'organisation du travail. Notre terrain nous permet de penser que plus les rancœurs de l'équipe s'accroissaient, et plus les préjugés se renforçaient et plus ces travailleurs guadeloupéens s'enfermaient dans des conduites de résistance et de désobéissance.

La réaction de l'équipe à ces conduites de la manager est un ensemble de refus intentionnels qui ralentissent l'activité. Une grève du zèle pratiquée et admise par l'ensemble de l'équipe. La responsable nous rapporte un refus collectif de réaliser trois activités : le signalement de la fin des cycles de lavage, le signalement de panne des machines de lavage ou de séchage, le signalement de la rupture de stock de produits utilisés pour la lessive. Ces faits nous sont confirmés par les volontaires.

La responsable nous explique qu'il n'y a pas de personne désignée pour ces tâches car le signalement devrait être « logique et évident ». Mais lorsque nous posons la question à l'équipe, personne ne se sent concerné par ce vide laissé par l'organisation. Il en est de même pour l'entretien des lieux de travail qui devrait être fait par les agents eux-mêmes.

Cadeau et soupçon de tentative de manipulation

Les participants déclarent :

« Elle nous offre des tours Eiffel comme si on n'était pas des Français ».

« Elle nous appelle ses doudous, moi, je ne suis pas sa doudou ! »

« Tantôt, elle s'énerve après nous, et tantôt elle veut discuter comme si on était ses copines ! ».

Page 57 sur 83

Actes du Colloque de psychologie du travail « Clinique du travail en Guadeloupe : apports réciproques »
Vendredi 08 mars 2019, 08h30-17h30 Auberge de la Vieille Tour, Gosier, Guadeloupe



Ces familiarités sont perçues par les agents comme une volonté de manipulation au même titre que le fait de leur offrir des cadeaux.

La manager nous dit, à propos d'une collaboratrice qui a cessé de lui adresser la parole :

« Je n'ai pas de problèmes avec elle, on a juste eu un différend sur des histoires de congés, j'ai insisté pour qu'elle prenne mon présent mais elle a refusé ! ».

Le comble, c'est que le cadeau qui est déjà perçu comme une tentative de manipulation, confirme, par sa nature un préjugé, mal vécu par les membres de l'équipe, mais qui échappe totalement à leur responsable.

Conclusion et discussion

Au travers de ces résultats on voit que le management autoritaire pratiqué par la chef de service qui est jugée raciste par les travailleurs génère chez eux un refus de dialogue, une grève du zèle et de l'absentéisme. Ces conduites étant à leur tour naturalisées par la chef de service qui renonce elle-même dans ces conditions au dialogue et opte pour une stratégie qui est vécue comme une tentative de manipulation. Tout ceci empêche tout dialogue et donc toute pensée sur le travail.



2. *La polyvalence face à la question de l'identité et de la reconnaissance dans un institut de recherche en Guadeloupe - Carole JACOBSON*

La polyvalence face à la question de l'identité et de la reconnaissance dans un institut de recherche en Guadeloupe

Carole JACOBSON

Psychologue du travail, diplômée du Cnam, promotion de Guadeloupe

Problématique

A l'issue d'un stage dans un établissement de recherche C. JACOBSON a été interpellée par l'organisation du travail dans cette institution, à savoir un fonctionnement en binôme, en trinôme... chacun pouvait remplacer son collègue, même si la tâche demandée ne correspondait pas à sa fiche de poste.

Les salariés considéraient subir cette organisation puisqu'ils étaient parfois obligés d'abandonner leurs tâches pour accomplir celle d'un collègue.

Cependant, ce contexte semblait créer un lien entre les salariés, chacun montrant de l'intérêt pour l'autre face à ses difficultés, ou encore parfois, palliait spontanément les absences de l'autre.

Toutefois cette organisation paraissait intégrée dans les pratiques et a été présentée comme étant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise qui a connu par le passé des difficultés économiques.

Cette situation de polyvalence, définit par le petit Robert comme étant la capacité d'exécuter différentes tâches, d'occuper plusieurs fonctions a amené Carole Jacobson à réfléchir sur le sentiment de non-appartenance à un corps de métier, de non-reconnaissance que pouvait générer un tel contexte.

Méthodes de recherche et population

Il s'agit d'une intervention en clinique du travail et la méthode utilisée est la psychodynamique du travail.

La demande a été formulée par la direction puis enrichie par le médecin du travail, les syndicats, et le CHSCT.

Les volontaires étaient au nombre de cinq et appartenaient à différents services de l'établissement.

La demande a été formulée de la manière suivante :

- Comment comprendre l'absentéisme de courte durée et quels étaient ses effets sur l'organisation et le rapport au travail ?
- Qu'est ce qui pouvait expliquer le sentiment de surcharge de travail ?
- Que pouvait-il, être fait en termes d'organisation du travail pour favoriser la coopération ?



Principaux résultats

La polyvalence des postes impactait tant leur activité que leur santé. « *Je fais ce qu'on me demande, mais je laisse le reste de mon activité en stand-by...tant qu'il n'y a pas de problème avec un client ça passe, ils n'ont pas conscience de cette difficulté...* ». Un autre poursuit : « *Le travail est fait, donc on ne se rend pas compte qu'il y a un mal être* ». Il ajoute : « *Cette situation entraine une désorganisation personnelle, mais on est obligé de le faire quand le travail arrive...On le fait par nécessité* ».

Les salariés décrivent un contexte de travail de travail où ils sont en permanence sous tension compte tenu de la situation de l'entreprise et où leurs efforts ne sont pas reconnus par la hiérarchie. « *Vous faites pratiquement toute la Guadeloupe, mais j'ai l'impression qu'on ne réalise pas le trajet...On peut faire Basse- Terre/ Saint- François la même journée...ça fonctionne même quand on est malade, personne ne se pose de question, on fait avec ...* ».

La polyvalence devient dans l'entreprise une règle de coopération « *Quand vous êtes livrés à 15H30 alors que la personne qui assure la réception des colis n'est là que jusqu'à 15h, je suis obligé de réceptionner les cartons (...)* Ce n'est pas non plus la faute du collègue qui avait déjà relancé plusieurs fois le livreur (...) Ce jour-là, j'ai mis mes enregistrement de côté pour gérer(...) on est obligé de faire quand le travail arrive même si sur le coup ça énerve, on le fait par nécessité ». Rappelons que La coopération en psychodynamique du travail, est défini comme les liens que se construisent entre eux des agents en vue de réaliser volontairement une œuvre commune.

La coopération est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise puisqu'elle leur permet de faire face aux situations difficiles ; mais elle est également nécessaire pour leur santé au travail. C'est donc **toute une organisation qui est mise en place par un collectif pour permettre de survivre tant au niveau économique qu'individuel.**

Les salariés coopèrent non pas pour désobéir et résister comme l'a montré Valérie GANEM mais pour contribuer à la pérennité de son œuvre, compte tenu du contexte économique incertain.« *Ça ne sert à rien de parler, rien ne changera, ils diront qu'il n'y a pas d'argent...et si on fait grève, ils fermeront* »

Cette polyvalence contribue à la reconnaissance entre les pairs : « *On échange entre collègues quand il y a une difficulté...C'est une équipe formidable...Ailleurs on aurait fait différemment* » dit l'un d'entre eux.

Conclusion et discussion

Partie d'une hypothèse où il était question d'identité et de reconnaissance, les réflexions de C. JACOBSON sur la posture des salariés l'ont amené à voir la question sous un autre angle, à savoir qu'il ne s'agit plus pour des salariés d'avoir une reconnaissance de leur hiérarchie, mais d'une lutte pour sauver la structure, que la polyvalence leur permet de concrétiser.

La polyvalence fait ici l'objet d'un jugement de beauté c'est à dire que les travailleurs agissent non pas pour plaire au chef mais pour plaire aux collègues.

La polyvalence, qui est souvent une manière de répondre aux prescriptions, devient dans la situation présente, une manière de montrer aux autres collègues son engagement dans un contexte économique difficile, où il faut sauver l'entreprise qui est en danger.



3. *L'hyperactivisme pourrait-il être une stratégie de défense collective contre la peur de voir fermer l'établissement ? - Solange SOLESME*

L'hyperactivisme pourrait-il être une stratégie de défense collective contre la peur de voir fermer l'établissement ?

Solange SOLESME

Auditrice préparant le mémoire du titre de « Psychologue du travail » du Cnam, inscrite au Cnam Guadeloupe

Problématique

A travers mon mémoire, je cherche à montrer que l'hyperactivisme qui est une défense individuelle pourrait devenir une défense collective. Pourquoi ? parce que l'établissement était dans une situation financière assez critique et l'hyperactivisme au sein du collectif de travail apparaît dans l'espoir de « sauver la boutique ».

Il est apparu sur ce terrain que la peur de voir fermer l'établissement pouvait être conjurée par l'entretien d'une coopération qui semble défensive et hyperactive et qui pourtant permet le renouvellement de la convivialité et du vivre ensemble.

Méthode de recherche et population

La méthode de recherche a été celle de la psychodynamique du travail.

Les données cliniques s'appuient sur :

- une demande formulée par un établissement de recherche suite à la rencontre de différents acteurs (Directeur, syndicats, médecin du travail, , CHSCT)
- et sur 4 réunions avec 5 agents volontaires de cet établissement.

Les volontaires appartenaient à différents services de l'établissement.

Trois questions sont ressorties suite aux échanges avec la direction, les différents partenaires et le personnel lors de la réunion d'information soit :

- Comment comprendre l'absentéisme de courte durée et quels étaient ses effets sur l'organisation et le rapport au travail ?
- Qu'est ce qui pouvait expliquer le sentiment de surcharge de travail ?
- Que pouvait-il, être fait en termes d'organisation du travail pour favoriser la coopération ?

Principaux résultats

Exemple de propos tenus par des participants à l'intervention qui vont dans le sens de la problématique :

- *« On a fait le maximum pour ne pas fermer et là encore c'est difficile. Il faut redorer l'image de l'institut. Avant, on avait des retards d'analyse, des clients mécontents, on ne peut plus se permettre cela. On a des échéances et on essaie de faire les factures en temps et en heures ».*
- *Une participante raconte « être proche des uns et des autres à tel point que ses collègues et elle peuvent prendre leur service plus tôt ou terminer plus tard pour aider un collègue à terminer sa charge de travail ».*



- « On peut manger le matin et ne plus pouvoir s'arrêter par la suite, car on doit faire des prélèvements, qui doivent se faire avant 12h. Dans la semaine, le travail est trop intense ».
- « C'est la première fois qu'on voit ça, on cartonne, on reste sans manger. On dormirait ici, mais il n'est pas question de ne pas faire le travail »

Conclusion – discussion

Sur ce terrain d'intervention, il est apparu une forme de coopération défensive très différente de celle décrite par Valérie Ganem, qui passe par la résistance et la désobéissance au travail. Pourtant les attitudes managériales décrites par les participants (absence de reconnaissance, tout est toujours urgent) devraient provoquer ce type de défense.

Le fait, qu'ici les travailleurs recourent à cette forme de coopération défensive de type hyperactif serait lié à la peur que ressentent ces derniers de voir fermer tout ou partie de l'établissement comme cela a déjà eu lieu dans le passé. En 2011, un des laboratoires a été fermé par la direction de Paris, car le chercheur n'avait pas publié suffisamment d'article scientifique. Un laboratoire est reconnu par le nombre et la qualité d'article qu'il produit. Donc, s'il n'y a pas de projet, il n'y a pas d'article et s'il n'y a pas d'article, il y a risque de fermeture.

Il ne s'agirait pas de « sauver sa peau », mais de « sauver la boutique ». Les participants l'affirment : « *il est interdit de ne pas faire le travail* ». Le caractère « irremplaçable » de l'établissement concerné jouerait aussi un rôle.



4. *Impact de la réforme de 2013 de l'éducation nationale sur le travail et la santé des enseignants - Pascale BAROLET*

Impact de la réforme de 2013 de l'éducation nationale sur le travail et la santé des enseignants

Pascale BAROLET

Auditrice préparant le mémoire du titre de « Psychologue du travail » du Cnam, inscrite au Cnam Guadeloupe

Problématique

A travers ce travail, il s'agit de démontrer que les réformes à répétition de l'Education Nationale modifient les conditions de travail des enseignants.

Partant du principe de la centralité du travail, j'ai fait l'hypothèse que le caractère imposé et répétitif d'un changement avait un impact sur le travail et la santé des salariés.

Les enseignants sont régulièrement soumis à des réformes. L'analyse de leur contexte professionnel et des changements générés par la réforme des rythmes scolaires, permettent de voir les incidences sur leur santé et leur travail.

Méthode de recherche et population

Les données cliniques s'appuient sur :

- une demande d'intervention terrain faite par le DRH du Rectorat : comprendre la résistance des enseignants face à la réforme des rythmes scolaires,
- des entretiens avec les différents syndicats pour enrichir la demande initiale,
- un entretien avec le médecin du travail de l'Education Nationale,
- la parole de sept enseignants volontaires du 1^{er} degré, recueillie au cours de quatre réunions collectives de 3h par deux intervenantes, ces discussions ayant fait l'objet d'un compte rendu validé par les participants,
- l'étude de documents écrits sur le thème.

Le contexte

Initiée par le ministre de l'Education Nationale, dans le cadre de la préparation de la loi sur la « refondation de l'école », la réforme de 2013 prône le retour à la semaine de cinq jours et demi conformément aux études des chrono-biologistes.

Les objectifs pédagogiques de la réforme étaient de permettre aux enfants de mieux apprendre à l'école : favoriser les apprentissages fondamentaux le matin, au moment où les élèves sont le plus attentifs ; bénéficier de cinq matinées pour des temps d'apprentissage plus réguliers.

Le temps ainsi dégagé doit permettre aux collectivités territoriales de mettre en place des activités périscolaires.



Résultats : principaux impacts de la réforme

1. Concernant le métier, la réforme impacte l'emploi du temps des enseignants, leur espace de travail, leur organisation du temps dans la journée et le temps en classe et hors classe.

- L'emploi du temps réparti sur neuf demi-journées au lieu de huit, oblige les enseignants à réorganiser les matières enseignées et sont obligés de laisser de côté les enseignements artistiques ce qui est source de frustration.
- Les activités périscolaires ont lieu dans les classes. Les enseignants doivent ainsi « partager » leur espace. Il en résulte de nombreuses incompréhensions et parfois des différends.
- Les enseignants ont l'impression de « *courir tout le temps, même en classe* ». Ils doivent adapter leur organisation professionnelle.

2. Au-delà du métier, les réformes ont un impact **sur la santé physique et psychique des enseignants**.

- Le mercredi matin servait de « sas » en milieu de semaine pour permettre aux enseignants de récupérer, mais également aux enfants qui sont moins attentifs de ce fait.
- Le changement de rythme scolaire a également une incidence sur leur santé psychique. La frontière entre le privé et le professionnel semble difficile à définir. Le métier d'enseignant « déborde » sur leur temps personnel. Ils considèrent que la nouvelle répartition du temps scolaire est déséquilibrée avec un temps de pause trop important à midi.

3. En dernier lieu, le changement de rythme scolaire touche **la vie privée** des enseignants, leur sphère familiale et l'aménagement de leur temps libre.

- La réintroduction du mercredi matin engendre des coûts de transport supplémentaires, des frais de garde d'enfants pour certains et nécessite une réorganisation familiale pour la gestion de leurs affaires personnelles (visites chez le médecin, démarches administratives...).
- Le temps hors classe à domicile (consacré à la formation, la documentation, la correction des devoirs, la préparation des cours) est impacté par la nouvelle répartition du temps scolaire.

Conclusion

Cette étude sur la réforme des rythmes scolaires a permis de voir qu'un changement récurant des conditions de travail a un impact sur l'organisation et l'exercice du métier, la santé physique et psychique et sur l'environnement privé et familial du travailleur.

Cet impact permet de comprendre la résistance opposée face à un changement imposé.

La réforme, centrée sur l'apprentissage des élèves, n'a pas tenu compte du réel du métier d'enseignant, de son sens et de ses empêchements. Pour conduire un changement il est nécessaire, dans un premier temps, de comprendre le fonctionnement en place en donnant la parole à ceux qui exercent le métier. La modification des conditions de travail des salariés atteint leur identité professionnelle, leurs représentations du métier et leurs valeurs.



5. *Comment les enseignants du 1^{er} degré peuvent-ils répondre à l'injonction de coopération venant du Ministre de l'Éducation Nationale - Guylaine VOLCY-LAFAGES*

Comment les enseignants du 1er degré peuvent-ils répondre à l'injonction de coopération venant du Ministre de l'Éducation Nationale

Guylaine VOLCY-LAFAGES

Auditrice préparant le mémoire du titre de « Psychologue du travail » du Cnam, inscrite au Cnam Guadeloupe

Problématique

Le travail des enseignants est régi par les lois qui évoluent au gré des différents gouvernements et ministères de l'Éducation Nationale (EN). Depuis la loi d'orientation de 1989, il est demandé aux professeurs des écoles (PE) de maîtriser dix compétences précisées dans le référentiel du métier comme suit :

- 1) Agir en fonctionnaire de l'état, de façon éthique et responsable,
- 2) Maîtriser la langue française pour enseigner et communiquer,
- 3) Maîtriser les disciplines et avoir une bonne culture générale,
- 4) Concevoir et mettre en œuvre son enseignement,
- 5) Organiser le travail de la classe,
- 6) Prendre en compte la diversité des élèves,
- 7) Évaluer les élèves,
- 8) Maîtriser les technologies de l'information et de la communication,
- 9) Travailler en équipe et coopérer avec les parents et les partenaires de l'école,
- 10) Se former et innover.

Le neuvième point du référentiel a retenu toute mon attention pour deux raisons.

- Alors que tous les autres points prescrivent des actions en autonomie, « seul dans sa classe et dans sa préparation des cours », ce neuvième point implique de rencontrer des partenaires qui peuvent s'avérer être assez nombreux selon les situations : collègues, hiérarchie, CPE, AS, IDE, partenaires externes de soin, socioculturels, parents.
- Comment les enseignants arrivent-ils à sortir de l'isolement dans lequel le métier les plonge et à mettre leur pratique au grand jour ?

Partant du principe que les enseignants du 1er degré sont recrutés sur la base du référentiel du métier, je tenterai d'observer si cette prescription permet que les professeurs des écoles pensent le travail collectivement. Si tel est le cas, je verrai comment décrire et comprendre la coopération qui est mise en place par les enseignants.



Méthode de recherche et population

Les éléments cliniques ont été obtenus par :

- des entretiens avec : le Directeur des Ressources Humaines, le médecin du travail interne au Rectorat, les différents syndicats représentatifs des enseignants et l'Inspecteur de l'Education Nationale de ladite circonscription,
- l'investigation collective de type clinique d'un collectif de 7 professeurs (5 femmes et 2 hommes) volontaires, d'une circonscription de Guadeloupe,
- l'étude de la littérature scientifique sur la thématique de la coopération et sur la coordination et l'organisation de travail en milieu scolaire plus largement.

Principaux résultats

Coordination et coopération, à chacun son rôle

La coordination vient de la prescription, de la hiérarchie alors que la coopération vient de la volonté et du « vivre ensemble » des salariés. La loi d'orientation de 1989 structure le travail d'équipe et la coopération au travers des temps de concertation institutionnalisés : conseils d'école, des maîtres, de cycles et invite les enseignants à collaborer entre eux, avec les parents et tous partenaires externes. Qu'en est-il en réalité ?

Travail prescrit et travail réel

La prescription c'est la tâche, le travail réel c'est l'activité, ce que fait le salarié pour atteindre son objectif. Philippe DAVEZIES donne une définition du travail comme étant « L'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation de travail ». C'est dire qu'il existe un écart entre le travail prescrit par le Ministère de l'Education Nationale (MEN) et le travail réel qui implique que les enseignants mobilisent leur subjectivité pour mener à bien leur mission. Concernant la réforme des rythmes scolaires évoquée, le collectif disait son sentiment d'être « abandonné par l'Institution », notamment lors de l'arrivée des intervenants du périscolaire avec la réforme des rythmes scolaires. Les enseignants doivent réorganiser la journée de classe et disaient : « nous organisons notre emploi du temps en casant (organisation espace/temps) les matières primordiales le matin, les autres disciplines parfois segmentées l'après-midi, les activités ludiques d'épanouissement étant réduites à minima et la découverte du monde passe à la trappe ».

Mobilisation de l'intelligence collective ou coopération

C'est une intelligence délibérative qui prend naissance dans l'espace de discussion : l'espace où se déploie l'activité déontique où se repense les règles du métier. C'est le collectif de travail constitué qui échange sur les pratiques, les trouvailles, les prescriptions, leur cohérence et leurs incidences sur le métier, les modalités de leur mise en œuvre. Les échanges concernent aussi bien la sphère technique que la sphère éthique du travail.



Pour leur part les enseignants du 1er degré rencontrés ne cessent de crier le caractère solitaire de leur pratique au quotidien : « seuls dans sa classe et seul dans sa zone de surveillance » attribuée pour les récréations. Malgré les réunions institutionnelles ils n'ont pas le sentiment d'un travail d'équipe et regrettent de n'avoir pas appris à le faire. Ils n'ont pas de réunions de travail communes, aucune concertation, aucun temps de transmission avec les nouveaux partenaires du périscolaire (« ce qui se passe après la classe ne vous regarde pas »). Leurs principaux sentiments étaient : le manque de temps, le manque d'espace de rencontre (« on a des échanges informels sur le travail et non sur le métier, via des SMS ou Whatsapp pour se ressourcer, dédramatiser les situations, se rassurer, évacuer les tensions), le manque de collaboration (seul l'espace classe est partagé), d'échanges, de dialogue, de formation.

La gratitude

Elle est particulièrement recherchée par les travailleurs auprès des bénéficiaires du travail, quand ils n'obtiennent pas la reconnaissance de leurs collègues et de leur hiérarchie. Quand elle existe, elle aide à tenir, elle maintient l'espoir et la motivation. Pour les enseignants c'est la réussite des élèves qui les porte et les motive : « même pendant les vacances on n'est pas en repos, on pense toujours aux enfants et à ce qu'on pourra faire avec eux à la rentrée, des lieux où les emmener en sortie, des choses à leur raconter ». La recherche de gratitude peut mener à 2 des situations inverses :

- le risque de discrimination entre les élèves méritant et les autres.
- le risque de sur-investissement.

Conclusion et discussion

Coopérer est devenu un commandement du Ministère de l'Éducation Nationale. Compte-tenu des témoignages des enseignants des écoles participant à cette enquête, l'organisation du travail ne laisserait pas de place aux rencontres et à la coopération. Des rencontres sont pourtant institutionnalisées pour permettre les échanges sur le travail des différents partenaires internes dans les écoles relatifs aux élèves et au projet d'établissement. Ce qui manque ce serait des espaces de délibération qui rassemblent les collègues autour des questions relatives au métier, au travail lui-même, aux difficultés rencontrées, aux astuces mises en œuvre individuellement pour y remédier...





C. 16H00-16H30 – TABLE RONDE 2 – Chairman : Valérie GANEM, Discutant : Didier DELPECH

**CHAIRMAN
Valérie GANEM**

Maître de conférences en psychologie, membre du Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord, référente pédagogique pour la Spécialité « Psychologie du travail » au Cnam Guadeloupe

**DISCUTANT
Didier DELPECH**

Employeur, fondateur de Fore, Guadeloupe

La mise en place d'un dispositif d'évaluation - Notation au sein d'une collectivité territoriale, Carole RAGUEL

**La mise en place d'un dispositif d'évaluation
Notation au sein d'une collectivité territoriale**

Carole RAGUEL

Directrice d'un Centre de formation, Guadeloupe

Une collectivité territoriale a souhaité faire évoluer la notation du personnel et mettre en place un dispositif d'évaluation – notation. Pour ce faire, elle a souhaité être accompagnée pour concevoir le dispositif et former l'ensemble du personnel.

Suite à une consultation, notre centre de formation a été retenu pour réaliser cette mission. Elle a été conduite par Carole Raguel, directrice de l'organisme, consultante en GRH et Valérie Ganem, consultante en psychologie du travail.

Notre démarche d'intervention a reposé sur la prise en compte des conditions de réussite du projet

- Une adaptation au contexte de la collectivité : la pratique de la notation, seul moyen d'évaluation des agents à cette époque, avait montré ses limites. Une évaluation prenant en compte la valeur professionnelle réelle des agents était souhaitée, au vu des futures évolutions prévues au niveau national.
- La transparence du système et des règles du jeu pour favoriser l'adhésion du personnel.
- L'implication de la hiérarchie au plus haut niveau.
- L'information et la formation des évaluateurs et des évalués pour l'appropriation des outils et techniques.
- L'accompagnement et le contrôle de la DRH et du comité pour assurer la pérennité du dispositif



Le projet a été mené en plusieurs étapes

1. Constitution d'un comité de pilotage composé de Représentants du personnel, représentants de la direction et d'agents de différents services.
2. Elaboration du dispositif d'évaluation – notation
3. Présentation des travaux en Comité Technique Paritaire pour consultation des représentants du personnel.
4. Généralisation de l'évaluation : information, formation du personnel.
5. Réalisation de la campagne d'évaluation

Le rôle du comité de pilotage a consisté à :

- Définir les buts et les modalités de mise en œuvre du système d'évaluation.
- Construire les outils nécessaires et leur contribution aux buts du système : une charte de l'entretien, un guide d'entretien, une fiche de notation.
- Définir le plan de communication du système auprès du personnel.
- Définir le programme de formation des cadres et de la préparation des évalués pour l'appropriation et la mise en œuvre de l'évaluation notation

Des outils de l'évaluation-notation sont donc définis, à partir des échanges lors des réunions de comité de pilotage et de notre travail de conception :

1/ l'entretien d'évaluation. Cet entretien annuel et individuel, réalisé par le N+1 à partir du chef de service avait pour objectif :

- D'évaluer et améliorer la qualité professionnelle des agents et la qualité du service rendu qui en découle.
- De reconnaître et valoriser le travail de chacun en toute équité.
- De Fournir des outils et des arguments pour décider des avancements et des promotions.
- De servir au calcul de la notation.
- D'identifier les besoins en formation des agents et d'analyser leurs souhaits d'évolution et/ou de mobilité.

L'entretien d'évaluation devait permettre aux deux interlocuteurs :

- de faire le bilan de l'activité de l'année de l'évalué,
- de préparer l'année à venir.

Cette évaluation devait être effectuée sur la base des critères légaux de l'évaluation (décret 86-473 du 14 mars 1986 modifié relatif aux conditions générales de notation des fonctionnaires





territoriaux), définie pour le personnel de catégorie A d'une part et de catégorie B et C , d'autre part.

Les modalités de mise en œuvre de l'entretien ont été définies avec précision par le comité de pilotage

2/ 32 Fiches de fonction : cat. A et B, Cat. C, reprenant les critères légaux ont été conçues (missions et indicateurs / critères légaux par mission).

La trame des fiches de fonction, établie par le comité de pilotage a ensuite été complétée par les évaluateurs durant la formation avec l'aide de la psychologue du travail.

Un travail de définition d'indicateur pour chacun des critères a été effectué par la psychologue du travail pour faciliter l'évaluation du travail, de manière la plus objective possible, par le manager.

Page suivante est présenté un exemple de guide d'entretien rempli pour une fonction très fréquente dans cette collectivité territoriale : Gestionnaire – instructeur.





le cnam
Guadeloupe

(1) ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Année :

Date de réalisation : ... /.../...

Évaluateur

Nom : Prénom :

Grade et service d'affectation :

Fonctions exercées :

Évalué

Nom : Prénom :

Grade et service d'affectation :

Fonctions exercées :

Ancienneté :





Rappel du plan d'action et des objectifs de N-1 et précision du degré de réalisation :

Reporter ici les actions retenues l'année précédente et évaluer en pourcentage de leur réalisation.

PLAN D'ACTION	Degré de réalisation
<p>Exemple 1 : Agent d'entretien des locaux</p> <ul style="list-style-type: none">- Formation aux nouvelles techniques d'entretien des locaux. <p>Exemple 2 : Gestionnaire - instructeur</p> <ul style="list-style-type: none">- Prise de fonction	<p>100 %</p>





Comment remplir la grille d'évaluation ?

Les missions et les indicateurs ayant été définies lors de la formation des évaluateurs, préciser, pour chaque mission si oui ou non on peut mesurer ou observer les indicateurs retenus concernant cet agent.

En cas de désaccord entre l'évaluateur et l'évalué, mentionner l'avis de chacun comme cela est précisé en note de bas de page.

Si un seul des interlocuteurs décide de répondre non, mentionner « pourquoi » dans la colonne concerné du point de vue de l'évalué et de l'évaluateur.

Si l'un des interlocuteurs veut faire un commentaire, l'analyse peut également être menée même si l'indicateur est mesuré ou observé.

Ensuite, proposer des actions à mener pour améliorer la situation du point de vue de l'évalué et de l'évaluateur.

Enfin, l'évaluateur à la suite de cette analyse décide librement de mettre ou pas un point à l'évalué concernant cet indicateur. Ce point aura un lien direct avec la notation de l'évalué (confère référentiel de notation).



Exemple : Gestionnaire – instructeur

Mission 1 : Gérer les dossiers qui lui sont confiés par le chef de service

Indicateurs	oui ¹¹	non	Pourquoi ?	Quoi faire ?	Conclusion Evalueur (0/1)
Indicateur 1 : Ponctualité, Initiative. - Les échéances fixées pour le traitement du dossier sont respectées.	E	R	Evaluateur Les dossiers confiés sont soldés avec beaucoup de retard.	Evaluateur Il faudra porter à ma connaissance les relances réalisées à cette occasion.	0
			Évalué Les administrés concernés négligent d'envoyer les pièces de fin de dossier.	Évalué Dorénavant je ferai mes relances par écrit, car beaucoup ont eu lieu au téléphone.	
Indicateur 2 : Finition - Les rapports issus de ce dossier sont bien présentés (esthétique et style) et exempts de fautes de langue.	2		Évalué	Évalué	1
			Evaluateur	Evaluateur	

¹¹ L'avis des deux interlocuteurs est précisé par la lettre R pour évaluateur et E pour évalué.



Indicateurs	oui ¹²	non	Pourquoi ?	Quoi faire ?	Conclusion Evalueur (0/1)
Indicateur 3 : Ponctualité - Nombre de relance des administrés concernés par le dossier ou du supérieur.		2	Evaluateur J'ai eu à gérer plusieurs relances internes et externes concernant le paiement des factures.	Evaluateur C'est vrai, il faudrait écrire une note à leur attention leur rappelant la procédure. La prochaine fois, il faudra me prévenir plus tôt de ces difficultés.	1
			Évalué Le « service fait » n'a pas été donné à temps par nos partenaires externes sur plusieurs dossiers.	Évalué D'accord.	
Indicateur 4 : Sens du travail en commun - Les informations relatives au traitement du dossier sont exhaustives, archivées et disponibles dans le service (ex : tableau de bord).	2		Évalué	Évalué	1
			Evaluateur	Evaluateur	

¹² L'avis des deux interlocuteurs est précisé par la lettre R pour évaluateur et E pour évalué.



Indicateurs	oui ¹³	non	Pourquoi ?	Quoi faire ?	Conclusion Evalueur (0/1)
Indicateur 5 : Les connaissances professionnelles - La réglementation et les procédures relatives au dossier traité sont maîtrisées.	2		Evaluateur C'est vrai.	Evaluateur D'accord.	1
			Évalué <u>Commentaires :</u> Je manque quand même une formation sur le nouveau code des marchés publics 2006.	Évalué Me permettre de participer à une formation sur ce sujet.	
Indicateur 6 : Sens du travail en commun - Lorsque le fonctionnement du service le nécessite, l'agent prend en charge des dossiers urgents ne relevant pas de sa fonction.		2	Evaluateur L'agent refuse systématiquement.	Evaluateur Dorénavant, cet indicateur devra être respecté.	0
			Évalué Je pensais que je n'avais pas le droit de le faire.	Évalué D'accord.	

¹³ L'avis des deux interlocuteurs est précisé par la lettre R pour évaluateur et E pour évalué.





Synthèse mission 1

Appréciation de l'évaluateur :

Dans l'ensemble les missions sont accomplies de manière satisfaisante, excepté les relances internes ou externes et la coopération avec les collègues.

Plan d'action à retenir (formation, organisation du travail...) :

Organisation du travail :

Systematiser les relances écrites.

Faire un courrier à l'attention des partenaires externes pour leur rappeler la procédure en vigueur.

Formation

- Formation sur le code des marchés publics 2006.

Objectifs pour l'année N+1 :

- **Systematiser les relances écrites.**
- **Faire un courrier à l'attention des partenaires externes pour leur rappeler la procédure en vigueur.**
- **Prendre en charge des dossiers urgents qui ne concernent pas sa fonction, si le fonctionnement du service le nécessite.**



Mission 2 : Participer à des réunions pour représenter le service

Indicateurs	oui ¹⁴	non	Pourquoi ?	Quoi faire ?	Conclusion Evaluateur (0/1)
Indicateur 1 : Ponctualité - Les réunions planifiées sont honorées et l'agent est ponctuel.	2		Evaluateur	Evaluateur	1
			Évalué	Évalué	
Indicateur 2 : Finition - Les dossiers présentés au cours de cette réunion sont bien préparés (photocopies, présentation Power Point...).	2		Evaluateur	Evaluateur D'accord	1
			Évalué Commentaires : Je ne maîtrise pas le logiciel Power Point.	Évalué Je souhaiterais suivre une formation sur ce logiciel.	

¹⁴ L'avis des deux interlocuteurs est précisé par la lettre R pour évaluateur et E pour évalué.





Synthèse mission 2

Appréciation de l'évaluateur :

Cette mission est bien accomplie.

Plan d'action à retenir (formation, organisation du travail...) :

Formation

Formation Power Point

Objectifs pour l'année N+1 :

Poursuivre le travail tel qu'il a été réalisé et évalué cette année.

Projets et initiatives mis en œuvre par l'évalué ne figurant pas sur la fiche de fonction : R.A.S

Souhaits d'évolution de l'évalué (promotion, mobilité...) : R.A.S

Synthèse des besoins en formation hiérarchisés par priorité :

- 1. Le code des marchés publics**
- 2. Power Point**

Observations de l'évalué :

J'espère pouvoir bénéficier de cette formation au code des marchés publics, je suis surprise d'apprendre que je dois prendre en charge des dossiers urgents ne relevant pas de ma fonction.

Date et signature de l'évaluateur :

Date et signature de l'évalué :



Conclusion

Le système mis au point a permis d'échapper partiellement à une évaluation arbitraire, qui ne tiendrait pas compte des difficultés du travail, en introduisant un questionnement sur les facteurs qui ont empêché la réalisation du travail selon les modalités prescrites. On peut considérer qu'il a permis également de prendre en compte une plus grande partie du travail effectivement réalisé parce que la description de ces attendus a été faite par le supérieur hiérarchique direct du travailleur qui disposait donc d'une certaine connaissance concrète de ce travail. Il faut rappeler que dans la plupart des dispositifs d'évaluation existant dans la fonction publique à l'époque, tous les professionnels étaient évalués sur les critères légaux sans que les résultats attendus du travail concerné ne soient précisés.

Le principe de la notation reste un obstacle majeur puisqu'il oblige à réduire l'évaluation du travail à une note. J'ai donc tenté de faire en sorte que l'attribution des points qui serviraient au calcul de la note soit basée sur une évaluation des résultats du travail, ce qui est assez classique, mais qu'elle tienne aussi compte des difficultés que le travailleur a pu rencontrer sans pouvoir les surmonter (Voir tableau 1 colonne 4 « Pourquoi ? » et 6 « conclusion évaluateur »), et proposer des réaménagements de l'organisation du travail (Voir tableau 1 colonne 5 « Quoi faire ? ») ce qui est plus original.

L'existence de critères légaux, quant à elle, oblige l'intervenant et les acteurs concernés à ruser pour réussir à décrire le travail de la manière la plus concrète possible tout en n'ignorant pas ces critères. Lors de cette intervention, nous avons choisi d'affecter les indicateurs du bon accomplissement de chaque mission à un critère légal (Voir tableau, colonne 1).

Dans le contexte juridique actuel, du fait que la loi interdit que ce soit un agent du même grade ou pire d'un grade inférieur qui évalue, il est très problématique de prendre en compte l'évaluation des pairs, qui est pourtant primordiale du fait que seuls ces derniers connaissent vraiment les difficultés générées par le travail réel (Dejours, 1980). Lors de cette intervention, nous n'avons pas pu résoudre ce problème, cela semble impossible dans le cadre d'une notation compte tenu de la distinction fondamentale qui existe entre le jugement d'utilité formulé par la hiérarchie et le jugement de beauté formulé par les pairs.

Enfin, dans une institution de cette taille (effectif de plusieurs centaines de personnes) il existe des contraintes réelles pour prendre en compte, dans la description du travail, l'expérience des premiers concernés : les travailleurs. Lors de cette intervention nous avons définis 38 fonctions. Si nous avons dû, comme cela aurait été souhaitable, réunir des titulaires volontaires pour chaque fonction sur 2 jours, nous aurions dû prévoir une intervention de 80 jours uniquement pour définir les fonctions... Cela n'était pas envisageable au regard des contraintes économiques et temporelles qui étaient les nôtres. Nous avons tenté de pallier cette insuffisance en demandant aux chefs de service de faire valider les fonctions, les missions et les indicateurs par les titulaires. Certains l'ont fait entre deux sessions de formation, d'autres non. Pour la première année (2006), il était convenu que le dispositif serait testé sans incidence sur la carrière des agents pour permettre que les missions et les indicateurs soient validés par l'ensemble des titulaires et que chacun se rodent sur le dispositif. En réalité, la période de test a été beaucoup plus longue et ce n'est qu'en 2008 que le système avait été mis en place officiellement.





16h30-17h00 .
CONCLUSION DU
COLLOQUE par
Pascale MOLINIER



Pascale Molinier a déclaré que c'était formidable que cette journée ait eu lieu pour réunir ainsi une communauté de praticiens intéressés par la psychologie du travail.

Pour elle dans le dispositif d'évaluation qui a été présenté c'est le processus long qu'il a demandé qui est important car il constitue une action de transformation.

Elle a aussi insisté sur le processus d'exploitation en général qui a été peu traité par la psychologie du travail et qui est pourtant à son origine.

Pour elle, la dignité et le respect sont l'envers du mépris. Elle a ajouté que le travail et les rapports d'exploitation qui l'accompagnent étaient très important pour les jeunes qui rentrent sur le marché du travail, peut-être autant que les relations amoureuses et que cela peut marquer leur destin en faisant référence aux jeunes détenus dont parlait Peggy Travailleur.

Elle a trouvé aussi intéressant les dames des « quilombos » qui entretenaient un rapport passionné avec leur travail pourtant réalisé dans des conditions extrêmement pathogènes.

Pour ce qui concerne les lingères évoquées par Mickaëlle Rome, elle a souligné l'importance de la conception bien particulière du genre des femmes esclaves et de leurs héritières pour comprendre la transversalité de la stratégie collective de défense de la résistance et de la désobéissance au travail salarié observée en Guadeloupe.



Remerciements

Aux orateurs,

Aux discutants,

Aux participants pour la richesse des échanges,

Aux membres du comité d'organisation et du comité scientifique,

Aux partenaires :

- ***Association des Cliniciens du Travail de la Caraïbe (A.C.T.C.),***
- ***Laboratoire Unité Transversale de Psychogénèse et Psychopathologie (U.T.R.P.P.) de l'Université Sorbonne Paris Nord,***
- ***Cnam Guadeloupe (auditeurs, enseignants et personnels) et AGCNAM Guadeloupe.***

