



Bulletin
amades

Bulletin Amades

Anthropologie Médicale Appliquée au Développement Et
à la Santé

87 | 2013
87

La créativité comme prévention du stress et de la souffrance au travail. De l'analyse des « pathologies de la communication » du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault

Sous la direction de Ginette Francequin et Mohamed Madoui. Thèse de sociologie du travail soutenue le 17 Décembre 2012 au Conservatoire National des Arts et Métiers

Ghislaine Lahmadi



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/amades/1542>
ISSN : 2102-5975

Éditeur

Association Amades

Édition imprimée

Date de publication : 18 juillet 2013
ISSN : 1257-0222

Référence électronique

Ghislaine Lahmadi, « La créativité comme prévention du stress et de la souffrance au travail. De l'analyse des « pathologies de la communication » du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault », *Bulletin Amades* [En ligne], 87 | 2013, mis en ligne le 16 juillet 2013, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/amades/1542>

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© Tous droits réservés

La créativité comme prévention du stress et de la souffrance au travail. De l'analyse des « pathologies de la communication » du cas des aides à domicile à celle de l'expérience de créativité collective chez les employés de Dassault

Sous la direction de Ginette Francequin et Mohamed Madoui. Thèse de sociologie du travail soutenue le 17 Décembre 2012 au Conservatoire National des Arts et Métiers

Ghizlaine Lahmadi

Trois paradoxes de la thèse en bref

- 1 Comment comprendre et agir contre les malaises – du stress à la souffrance – et les dysfonctionnements internes de l'entreprise moderne ?
- 2 Cette recherche montre comment la créativité peut être une démarche communicationnelle préventive et omnipotente, une alternative capable de résorber une communication pathogène, engendrée par le management, au profit d'une communication sociale moins instrumentale qu'institutionnelle et formelle.
- 3 Notre démonstration se structure en trois parties, chaque partie faisant émerger un paradoxe :
 - Paradoxe du travail, lieu de souffrance et plaisir, de travail et de loisir, de *neg-otium* et d'*otium*¹.

- Paradoxe de la société de communication en mal de communication.
 - Paradoxe de la créativité, lieu de « l'entre-deux », du dedans (soi) et du dehors (environnement et l'Autre), du collectif et du singulier, de présence et d'absence à la fois.
- 4 Le premier est repéré à partir d'une lecture sociohistorique réinterrogeant le travail d'antan. Il s'inscrit certes comme un lieu de souffrance, mais aussi de plaisir, présent dans la notion clé d'*otium*.
 - 5 Le second provient de l'univers pathogène de l'entreprise et apparaît à la lecture de cet espace à partir du paradigme habermassien des « pathologies de la communication ». Le cas d'aides à domicile en situation de stress mais aussi de souffrance a été soumis à cette nouvelle « grille » de lecture. L'analyse est complétée d'une approche winnicotienne, permettant d'y voir les mécanismes inconscients générés par le néomanagement défaillant.
 - 6 Dans la troisième partie, au cœur des mouvements du processus créatif, *via* une approche sociopsychanalytique, nous partons des théories de Winnicott sur la créativité, pour la transposer et la dépasser dans la vie interne de l'entreprise.
 - 7 Cette théorie est articulée et complétée par une étude empirique menée auprès d'employés de Dassault qui ont fait l'insolite expérience de la création d'un « espace transitionnel hétérotopique », permettant paradoxalement de s'affranchir du cadre du travail tout en y étant lié.

Hypothèses et résultats de recherche

Première partie

- 8 Dans notre 1^{ère} partie, nous démontrons, à travers l'histoire du travail, de l'Antiquité à aujourd'hui, comment il est possible de concevoir le travail comme un lieu de souffrance et de plaisir à la fois.
- 9 Il était plus simple de mettre en évidence ce lien étroit entre travail et souffrance que travail et plaisir, puisque l'histoire traditionnelle en rend compte.
- 10 Pour répondre à cette première hypothèse, nous avons dû rompre avec une vision un peu plus traditionnelle et développer une certaine analyse du modèle médiéval. Nous montrons cette rupture avec la vision traditionnelle du travail, par une prise en compte du contexte global dans lequel le travail s'inscrivait. L'étude du contexte dans lequel s'inscrivait le travail devait tenir compte d'un contexte où le temps et l'espace étaient monochrones et où le loisir et la composante d'*otium* se trouvaient imbriqués dans le travail.
- 11 Cette partie révèle, *in fine*, que cette séparation de la civilisation du loisir et de la civilisation de travail, a largement contribué à l'émergence du stress.

Seconde partie

- 12 Après cette rétrospective, nous nous sommes, dans une seconde partie, recentrée sur le travail aujourd'hui et précisément sur le travail de l'entreprise contemporaine et défaillante.

- 13 C'est dans cette 2nde partie que nous avons mis en évidence l'existence de « pathologies de la communication » et leurs impacts dans l'environnement pathogène.
- 14 Nous avons montré dans un premier temps comment, paradoxalement, nous pouvions émettre l'hypothèse que l'institutionnalisation et la technicisation de la communication, contribuaient à leur tour, et pas dans une moindre mesure, à renforcer le phénomène de stress au travail et à alimenter les malaises internes.
- 15 Il est montré comment cette institutionnalisation a amené à une instrumentalisation de la communication au détriment d'une communication sociale et socialisante.
- 16 Et par voie de conséquence, cela devient l'origine d'une « cassure » relationnelle et d'un malaise social au sein des organisations.
- 17 La seconde hypothèse sous-jacente que nous avons éprouvée se situait sur le plan inconscient et nous a amené, ainsi, à mobiliser un regard psychanalytique et sociopsychanalytique.
- 18 Nous nous sommes permis un cheminement heuristique afin d'observer dans quelle mesure nous n'étions pas en train de passer d'un modèle paternaliste à un modèle « maternaliste », et ce, dans le but de « récupérer » une adhésion affective des employés ? Les mécanismes inconscients nous ont orientés vers la notion d'adhésion affective dépassant les notions de motivation et d'engagement au travail, conduisant ainsi vers un brouillage pernicieux des sphères psychofamiliale et psychosociale.
- 19 Une grille de lecture des distorsions communicationnelles a alors été établie. Indépendamment de son aspect novateur, elle présente l'avantage de tenir compte, non seulement des phénomènes de distorsions visibles, mais aussi de ceux qui relèvent des mécanismes inconscients.
- 20 Cette grille fonctionnelle nous a été utile pour observer, de manière efficace, ces dysfonctionnements communicationnels et relationnels, sur le terrain, auprès d'aides à domicile en situation de stress voire de souffrance pour certaines². En plus d'une étude psychosociologique (quantitative/qualitative), avec une petite équipe pluridisciplinaire, nous sommes intervenus suivant la méthode de la recherche-action, dans une perspective double : d'analyse et d'action.

Troisième partie

- 21 Enfin c'est dans la 3^{ème} et dernière partie, que nous traversons véritablement notre hypothèse principale qui est de savoir, si *la créativité peut être un mode de prévention contre le stress et la souffrance au travail*.
- 22 Les hypothèses sous-jacentes qui nous ont permis de montrer la nature préventive et la force communicationnelle et socialisante de la créativité ont été inspirées, sur le plan théorique, des apports de Winnicott, lesquels ont été plus que pertinents pour nous éclairer sur l'univers organisationnel. Mais ses théories n'ont pu prendre tout leur sens qu'à partir d'un second terrain qui nous a permis d'explorer le processus même de la créativité, et d'en comprendre quelques uns de ses premiers préceptes.
- 23 En 2005, trois salariés de Dassault lancent l'initiative d'une comédie musicale qui, sous des apparences de défi, intéresse vite jusqu'à 160 employés de Dassault Aviation (conception d'avions) et Dassault Systèmes (concepteur de logiciels 3D). Ce fut le début d'un an d'aventure humaine et d'invention d'un espace d'abord transitionnel, puis

potentiel, dont les effets continuent aujourd'hui de perdurer et même de faire naître encore de nouvelles initiatives, de nouveaux désirs, sous d'autres formes, toujours créatives.

- 24 C'est en nous faisant partager, cinq ans plus tard, par leurs témoignages, leur expérience autotélique et créative, née dans le cadre du travail tout en ne lui appartenant pas complètement, que nous avons pu mieux appréhender cet « entre-deux », cette « aire transitionnelle » avancée par Winnicott dans ses théories de la créativité et qui débouche sur une théorie des potentialités et de toute une ingénierie humaine et créative.
- 25 Tout comme Donald Winnicott, nous faisons l'hypothèse d'un espace transitionnel dans lequel serait localisé la créativité qui ne se situerait *ni tout à fait en dedans (la psyché), ni tout à fait en dehors (l'environnement, l'autre)*, mais dans un « entre-deux ».
- 26 Seconde hypothèse, nous tentons de montrer en quoi cet espace transitionnel pourrait être *générateur d'espace potentiel*, en quoi il devient une *aire intermédiaire* qu'il serait impératif d'étudier davantage et d'initier, entre autres, dans le milieu des entreprises.
- 27 Notre étude nous a permis d'indiquer en quoi ces espaces pouvaient être qualifiés « d'espaces potentiels ». Deux raisons expliquent ce passage du transitionnel à un état potentiel :
- D'une part, parce qu'il est capable de dépasser la problématique du néomanagement créant une confusion pernicieuse entre le psychofamilial et le psychosocial. L'espace potentiel permet d'établir un environnement bienveillant et de confiance sans cet artefact de « *la mère suffisamment bonne* » ;
 - D'autre part, il permet de faire l'expérience de « l'omnipotence », c'est-à-dire que sur le plan psychanalytique, cela correspond au sentiment de contrôle « magique » sur un objet créé par soi. Ceci confère ainsi un pouvoir sur son environnement par les objets et les lieux qu'on se trouve alors capable de créer dans nos expériences créatives. L'entreprise est un lieu censé grouiller de ces temps et de ces espaces-là, à condition que la créativité ne soit pas inhibée dans ses mouvements. Or, le stress a pour effet de scléroser ses mouvements, il est donc un puissant ennemi de la créativité.

La créativité, pour une conciliation des approches professionnelle et humaine

- 28 Au final, les tensions qui ont été mises en évidence dans cette étude, viennent renouveler le regard sociologique sur les questions d'organisations et de travail. Car, à présent, les enjeux de pouvoir et rapports de domination, inhérents aux entreprises, ne sont plus les seuls incontournables pour appréhender les dysfonctionnements organisationnels et malaises internes. Cette étude fait en effet ressortir une autre tension, non moins importante. Elle se concentre sur la relation entre l'équilibre psychique de l'individu et celui de l'entreprise, pour dévoiler les raisons d'un (non) écosystème de travail. Comment les individus parviennent-ils à trouver leur équilibre, dans un univers fortement codifié, rigidifié, s'opposant à leur nature humaine chargée d'expressions sensibles et émotionnelles, lesquelles échappent au contrôle des codes sociaux. Il ressort, ainsi, une antinomie entre l'attitude humaine et l'attitude professionnelle privilégiée par l'organisation du travail aujourd'hui. Ces deux attitudes, au lieu de se compléter, s'opposent et créent des tensions, des conflits internes, qui

s'étendent de la psyché à la vie interne de l'entreprise et ne peuvent que se répercuter dans le travail.

- 29 D'ailleurs, l'un des principaux points communs, dans ces deux terrains que nous avons exploités de façons différentes, c'est cette rencontre avec cette lutte intrinsèque, clairement verbalisée par les uns, exprimée en filigrane par d'autres, mais qui oppose l'approche humaine de l'approche professionnelle. Ces deux types d'approches se confrontent autant dans la sphère organisationnelle que sur le plan épistémologique dans le champ scientifique. Notre choix a été de pénétrer l'univers de l'entreprise, par le biais d'une analyse des relations humaines et professionnelles qui interagissent ensemble et dont on ne peut se dépendre pour comprendre la complexité de ce qui structure la vie sociale au travail.
- 30 La créativité, au fond, apparaît comme une voie capable de tenir compte de la grande complexité des relations humaines relatives aux individus et intervenant en puissance dans le monde du travail. Elle nous guide vers une terre en friche qu'il a été encore jusque-là, difficile d'observer, puisqu'elle est ce lieu de l'entre-deux, entre l'intangible et le visible. Cette étude débouche sur l'existence et le pouvoir d'une *ingénierie créative*, agissant à la fois sur l'équilibre de l'individu, mais aussi sur celui de l'environnement en créant un espace propice aux mieux-être, à la qualité du travail et une efficacité, malgré les difficultés rencontrées au quotidien.
-

NOTES

1. *L'otium* a donné le terme d'oisif, puis de loisir. Il représente le plaisir, par opposition à *negotium* qui signifie, la négation d'*otium*, et donc par conséquent, de plaisir. *Negotium* correspond au terme de négoce, affaires.
 2. Nous sommes intervenus en 2001 auprès de l'organisme de santé Filiéris, en Moselle.
-

AUTEUR

GHIZLAINE LAHMADI

Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise)