UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES RÉSISTANCES DES MÉTIERS RELATIONNELS FACE AUX
CONTRAINTES DU TRAVAIL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR
PASCAL THIBAUT

NOVEMBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de recherche, Madame Marie-Chantal Doucet, professeure et directrice du programme de maîtrise à l'École de travail social à l'UQAM, grâce à qui j'ai pu réaliser ce mémoire de maîtrise et approfondir mes connaissances en rapport avec ce sujet d'étude. Elle m'aura fait découvrir un courant de la psychosociologie du travail et la littérature portant sur la catégorie des métiers de la relation. Un merci également aux membres du Jury qui m'ont offert une rétroaction constructive me permettant d'apporter les ajustements nécessaires pour finalement déposer ce mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement les douze participants qui ont généreusement répondu à mon appel à recrutement. Leur grande disponibilité, leur engagement et leur ouverture à venir aux trois entretiens de groupe focalisés m'auront permis de colliger les données dans un temps record. Sans eux, ce mémoire n'aurait jamais pu être réalisé.

Un merci spécial à ma cheffe de service, Nathalie Lamothe, pour m'avoir accordé un congé différé pour achever ce mémoire. L'apport de Suzanne Geffroy, psychologue, m'aura aussi permis de travailler sur moi pendant plusieurs années. Un remerciement spécial à mon amoureuse, Fanny Charbonneau, pour m'avoir supporté lors de la rédaction du mémoire. Le dernier remerciement va à ma fille Mégane. Ceux qui me connaissent savent à quel point elle a été la source de mon cheminement de vie. Je suis fier qu'elle ait choisi d'entreprendre des études en vue d'exercer le métier de la relation.

NOTE AUX LECTEURS

Afin d'assurer une cohérence et une uniformité dans le texte, l'utilisation du masculin a été favorisé tout au long du mémoire afin d'identifier à la fois les professions et les répondants de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

NOTE AUX LECTEURS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	7
1.1 État de la question.....	8
1.1.1 Les écrits scientifiques dans le monde du travail.....	8
1.2 Les contraintes du travail selon le courant de la psychosociologie du travail.....	9
1.3 Les métiers relationnels	11
1.3.1 Le thème subjectivité et métiers relationnels	12
1.3.2 Les formes de souffrance au travail chez les métiers relationnels	13
1.3.3 Les métiers relationnels et le système sociosanitaire au Québec	15
1.4 Résistance dans le monde du travail	20
1.5 La capacité de résister des praticiens relationnels	21
1.6 Pertinence sociale et scientifique.....	23
1.7 Questions et objectifs de recherche	25
CHAPITRE II LE CADRE CONCEPTUEL	26
2.1 La psychosociologie du travail	26
2.1.1 La psychologie sociale clinique	27
2.1.2 Le rapport dialectique inspiré de la pensée Marxiste.....	28
2.1.3 L'apport de Sigmund Freud	32
2.1.4 La contribution de Marcel Mauss	33

2.1.5	L'influence de l'École de Chicago.....	34
2.1.6	L'apport de George Friedmann et la sociologie du travail	35
2.1.7	La psychopathologie du travail	36
2.1.8	La psychologie du travail	38
2.2	Les enjeux du travail.....	39
2.2.1	Les limites	40
2.2.2	Le travail comme institution	41
2.2.3	Le sens du travail	41
2.3	La créativité selon Winnicott.....	42
2.4	Qu'est-ce que la résistance ?.....	42
2.4.1	La résistance au changement.....	43
2.4.2	La résistance selon la psychosociologie du travail	46
2.4.3	La résistance créatrice	48
2.4.4	Un mélange de négation et d'affirmation.....	49
2.4.5	Les conditions paradoxales de la résistance au travail.....	51
2.5	Qu'est-ce <i>qui</i> résiste ?.....	52
2.6	À quoi résiste-t-on?.....	54
2.7	À quoi résistent les métiers relationnels ?	55
2.8	Comment résiste-t-on ?.....	59
2.8.1	Comment les métiers relationnels résistent-ils ?.....	62
2.9	Conclusion	65
CHAPITRE III LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		68
3.1	Stratégie générale.....	68
3.2	Population à l'étude, critères de recrutement et de sélection.....	70
3.3	L'instrument de cueillette des données.....	74
3.4	Le guide d'entretiens de groupe focalisés	77
3.5	Méthode d'analyse des données	78
3.6	Dimension éthique de la recherche.....	79
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE.....		81
4.1	Qu'est-ce <i>qui</i> résiste au travail ?.....	83
4.1.1	L'engagement subjectif du praticien dans la relation d'aide	86
4.1.2	L'individu comme son propre outil de travail.....	86

4.1.3	Des besoins à satisfaire chez les praticiens relationnels	87
4.1.4	Le besoin de reconnaissance sociale au travail	88
4.1.5	Le métier comme source de plaisir et de créativité	89
4.2	À quoi résistent les métiers relationnels ?	89
4.2.1	Des contraintes de différents horizons	89
4.2.2	De l'engagement dans le travail à l'hypertravail	90
4.2.3	Prendre sur soi la pression et pallier aux manques organisationnels	90
4.2.4	La souffrance d'autrui	91
4.2.5	Seul porteur des dossiers en pratique privée	91
4.2.6	Les contraintes organisationnelles	92
4.2.7	Les rapports interpersonnels	95
4.2.8	Les caractéristiques personnelles des praticiens	96
4.2.9	Les écarts entre le prescrit et le réel	97
4.3	Qu'est-ce que résister?.....	99
4.3.1	Les différentes formes de résistances.....	99
4.3.2	Le caractère énigmatique de la résistance	100
4.4	Comment résiste-t-on ?.....	101
4.4.1	Une typologie descriptive des résistances.....	101
4.4.2	Gestion des rôles professionnels	104
4.4.3	Rapports sociaux et lieux d'échanges soutenant	105
4.4.4	Toujours se former et développer ses compétences.....	106
4.4.5	Résistances et processus de subjectivation	106
4.4.6	Les potentialités de créativité et de sublimation des praticiens	109
CHAPITRE V ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		111
5.1	Le thème de la subjectivité	112
5.1.1	L'armature du métier.....	113
5.1.2	Le travail comme vecteur de bonne santé mentale	114
5.2	À quoi résistent les métiers relationnels ?	115
5.2.1	Division sociale du travail et rapport de domination	115
5.2.2	Le néomanagement	116
5.2.3	Des ressources et moyens défaillants au travail	117
5.2.4	Une éthique professionnelle mise en porte-à-faux.....	118
5.2.5	Les chambardements dans le réseau sociosanitaire au Québec	119
5.2.6	Le cas des travailleurs sociaux	120
5.2.7	Les doubles contraintes et les injonctions paradoxales du travail.....	121
5.2.8	L'enjeu des limites dans le travail.....	122
5.2.9	Porter seul(e) la souffrance des autres	123

5.2.10	À cheval sur des rôles contradictoires.....	124
5.3	Un micro-pouvoir individuel face à l'organisation du travail	125
5.3.1	Une préservation de soi et du métier face au réel	125
5.4	Une tentative de circonscrire la résistance (Qu'est-ce que résister ?)	126
5.4.1	La multiformité des résistances.....	127
5.4.2	Une grammaire variée de la résistance.....	127
5.5	Qu'est-ce que résister signifie finalement?.....	128
5.5.1	Des résistances connotées positivement.....	129
5.5.2	Le potentiel créateur de la résistance	130
5.5.3	Des micro-résistances au quotidien (Comment résiste-t-on ?)	132
CONCLUSION		133
ANNEXE A Guide d'entretiens de groupes focalisés		139
ANNEXE B FORUMLAIRE DE CONSENTEMENT		141
BIBLIOGRAPHIE		146

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Profil des participants	63
4.1 L'armature du métier relationnel selon les participants	71
4.2 Écart entre le travail prescrit et le travail réel.....	82
4.3 Les résistances connotées positivement.....	85
4.4 Typologie de résistances.....	86
4.5 Une grammaire désignant les manières de résister	87

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CLSC :	Centre local de services communautaires
CSSS :	Centre de santé et de services sociaux
CISSS :	Centre intégré des services de santé et des services sociaux
CIUSSS :	Centre intégré universitaire des services de santé et services sociaux
DARES :	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
MSSS :	Ministère de la Santé et des Services sociaux
NGP :	Nouvelle gestion publique
OTSTCFQ :	Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec
RPS :	Risques psychosociaux
RSSS :	Réseau de la santé et des services sociaux
TS :	Travailleur social ou travailleurs sociaux

RÉSUMÉ

Le but de cette étude qualitative, qui s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en travail social, consistait à étudier les résistances des métiers relationnels relativement aux contraintes du travail. Le dispositif de recherche utilisé repose sur trois entretiens de groupes focalisés menés auprès de douze participants appartenant à la catégorie des métiers relationnels, dans la région de Montréal et les environs rapprochés. Cette catégorie de métiers désigne dans les écrits scientifiques les professions de la relation d'aide à autrui (travailleurs sociaux, psychologues, psychoéducateurs, sexologues, intervenants sociaux, psychiatres). Ces métiers partagent entre eux une grammaire commune et une activité du travail qui vise à travailler la qualité du lien. Ces métiers se retrouvent confrontés à des bouleversements dans le monde du travail au Québec et à de multiples contraintes du travail. Les auteurs désignent les métiers relationnels comme des subjectivités blessées qui s'affrontent aux écarts entre prescrit et réel du travail et à une organisation du travail qui ne tient pas suffisamment compte du sens que revêt le travail pour eux. Aussi, il existe une foisonnante littérature francophone en psychosociologie du travail qui étudie la question des résistances des travailleurs. La résistance demeure une notion polysémique, énigmatique et trop souvent associée à la résistance au changement découlant de la psychanalyse. Elle est souvent connotée négativement dans le clinique et la recherche, limitant les autres voies possibles. Cette recherche suggère que les praticiens ne demeurent pas toujours passifs face aux contraintes du travail. Les participants rencontrés sont en mesure de mobiliser plusieurs efforts pour s'affronter aux écarts entre le travail prescrit et le travail réel, démontrant ainsi un pouvoir créateur au sens Winnicottien. Nous y proposons une typologie descriptive de la résistance selon différents points de vue recueillis auprès des participants de recherche. Nous avons constaté à travers les analyses que la résistance peut revêtir différents sens. Elle peut parfois prendre un sens énigmatique, un sens dialectique, démontrant ainsi que la signification de la résistance doit tenir compte du point de vue du praticien relationnel.

Mots clés : métiers relationnels, relation d'aide, travail social, résistance au travail, psychosociologie du travail, souffrance au travail, plaisir au travail, contraintes du travail.

INTRODUCTION

Le travail demeure, depuis l'achèvement du capitalisme et de la révolution industrielle du XVIIIe siècle, un attribut central à la vie humaine dans nos sociétés occidentales (Enriquez, 2013). Il existe plusieurs champs d'investigation et de pratique en clinique du travail qui étudient la problématique de souffrance au travail et les nombreuses manières dont les travailleurs mobilisent au quotidien pour y faire face. Les nombreux bouleversements survenus dans le monde du travail ont engendré des problèmes de santé mentale aujourd'hui considérés comme un problème de santé publique (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2011), faisant désormais partie de la catégorie des problèmes sociaux contemporains (Doucet & Viviers, 2016). À ce sujet, Lhuilier et Roche (2009) estiment que les travailleurs, dans leur effort de résistance, protègent leur métier, le sens de leur travail et leur mission.

Dans le monde du travail, Lhuilier (2013, p. 14) conçoit « l'institution-travail comme une production humaine [...] une superstructure au service d'un ordre social, au service de la domination des dominants ». Pour cette auteure, « l'institution-travail s'inscrit dans un rapport dialectique entre règles instituées et institutantes, ce rapport étant animé par des acteurs eux-mêmes institués et institutants » (ibid.).

D'une part, selon les écrits en psychosociologie du travail, les auteurs s'entendent sur le fait qu'il existe plusieurs sens à la notion de résistance au travail (Amado, Bouilloud, Lhuilier & Ulmann, 2017; Lhuilier et Roche, 2009). D'autre part, la résistance au changement qui s'inspire du courant de la psychopathologie du travail (Bareil, 2004)

est généralement connotée négativement dans le langage clinique et en recherche. Aussi, nombreux sont les auteurs qui constatent l'ambiguïté qui persiste autour de la notion polysémique de la résistance, ce qui invite d'ailleurs à vouloir y apporter des éclaircissements. Pour Lhuilier et Roche (2009), la résistance s'inscrit dans ce rapport dialectique qui se décline autour de la problématique des rapports de pouvoir et plus globalement de celle des articulations et tensions entre l'institutionnel et l'intrapsychique. Les auteurs proposent également de penser la résistance comme une expérience de subjectivation (ibid.).

À ce titre, des travaux se sont penchés sur la catégorie des métiers relationnels en évoquant notamment le vocable de subjectivité blessée désignant ainsi la souffrance des praticiens relationnels au travail (Doucet et Dubois, 2016). Thomas Périlleux (2016) nous parle du cœur battant des praticiens relationnels impacté par les contraintes du travail. Cet auteur incite à réfléchir sur les réponses que les praticiens inventent comme des enjeux de vie et de recherche de mieux-être (Périlleux, 2016). En ce qui touche Simon Viviers (2014; 2017), les individus essaient de maintenir vivant le cœur du métier en mobilisant des stratégies pour ne pas être avalés par une idéologie extérieure aux valeurs et principes de la profession.

Ainsi, dépendamment des écrits scientifiques et des points de vue théoriques, il existe encore un large vocabulaire pour parler des résistances, comme mille manières de résister (Lhuilier & Roche, 2009). Suivant cette perspective, nous avons réalisé une étude qualitative qui s'inscrit dans le cadre d'une maîtrise en travail social, avec comme but principal d'explorer les résistances des métiers relationnels face aux diverses contraintes du travail. Des sous-questions ont été élaborées dans un guide d'entrevue de groupe visant à permettre l'approfondissement de la question principale de recherche.

Le cadre conceptuel de notre recherche s'inspire d'un courant de la psychosociologie du travail proposée par Dominique Lhuilier (2013). À travers ses travaux, depuis plusieurs années, Lhuilier collabore avec d'autres chercheurs et propose les fondements pour une psychosociologie du travail qu'elle a développée, en y présentant diverses ressources théoriques qu'elle mobilise. Ce courant théorique s'appuie sur des ressources constituées par la psychologie sociale clinique, les sciences du travail, notamment la psychologie, la psychopathologie et la sociologie du travail et l'ergonomie de l'activité.

La particularité de cette recherche qualitative repose sur son dispositif de recherche que constituent les entretiens de groupes focalisés en ce qu'ils permettent de réunir des acteurs directement concernés par le problème à l'étude. Ce dispositif de recherche nous a permis de piloter trois entretiens de groupes focalisés, d'une durée de deux heures trente minutes chaque rencontre, avec les mêmes personnes, au mois de décembre 2018, dans un local de l'Université du Québec à Montréal. Nous avons recueilli le témoignage de douze praticiens relationnels en regard des situations et expériences de travail et leurs manières d'y faire face. Les personnes rencontrées étaient toutes issues soit du secteur public, d'organismes communautaires ou de la pratique privée.

Ce mémoire de maîtrise comporte cinq chapitres. Au premier chapitre, nous exposons la problématique en exposant notamment les contraintes que vivent les travailleurs dans le monde du travail. Plusieurs écrits savants francophones y sont présentés principalement selon le courant de la psychosociologie du travail. Nous introduisons la catégorie des métiers relationnels selon laquelle le thème de la subjectivité et travail demeure indissociable selon les auteurs. La section sur l'état de la question présente certains bouleversements survenus au sein du réseau sociosanitaire au Québec qui impactent sur les praticiens relationnels. La revue des écrits scientifiques tend à

démontrer, par ailleurs, que les praticiens sont aussi capables de résister de différentes manières pour se préserver face aux contraintes du travail. Nous concluons ce chapitre en y exposant la pertinence sociale et scientifique en regard des écrits savants, pour finalement proposer des questions et des objectifs de recherche.

Le second chapitre est divisé en deux parties. D'abord, nous y présentons le cadre conceptuel ayant servi de guide pour cette recherche. Nous y présentons un courant spécifique de la psychosociologie du travail et certains auteurs qui s'y rattachent. La deuxième partie vise à présenter les quatre dimensions heuristiques sur lesquelles repose notre cadre conceptuel: « Qu'est-ce que résister ? Qu'est-ce *qui* résiste ? À quoi résiste-t-on ? Et comment résiste-t-on ? » Nous présentons également des écrits portant sur ces dimensions mais qui concernent les métiers relationnels. Ce chapitre survole différentes significations données à la résistance selon le courant de la psychosociologie du travail. Nous y présentons la notion de résistance au changement selon la psychanalyse, puis nous y présentons d'autres conceptions de la résistance selon le courant de la psychosociologie du travail. Nous constatons ainsi que la résistance prend diverses formes et revêt un mélange à la fois énigmatique de négation, d'affirmation et qui englobe parfois des conditions paradoxales.

Le troisième chapitre est dédié à la méthodologie de recherche mobilisée pour mener à terme cette étude. La méthodologie, la stratégie générale, la population à l'étude, les critères de recrutement et de sélection sont présentés conformément aux recherches de type qualitative. Nous exposons notre instrument de collecte de données, soit les groupes focalisés composés de praticiens relationnels, dans la région de Montréal et ses environs. Nous avons interviewé les sujets à l'étude, à l'aide d'un guide d'entretiens de groupes focalisés que nous avons construit stratégiquement, en vue de répondre qualitativement aux différentes questions de cette recherche. Nous concluons ce chapitre en explicitant la méthode d'analyse des données qualitatives qui ont été

colligées lors des groupes focalisés. Les dimensions éthiques de la recherche sont finalement présentées.

Le quatrième chapitre présente les données de recherche recueillies. Nous y dégageons les thèmes abordés par les répondants de recherche selon le guide d'entretiens de groupe focalisés. Les questions abordés suivent un ordre logique pour la bonne compréhension des participants. Nous avons d'abord introduit le sujet de recherche par la question du sujet et de la catégorie des métiers relationnels, ce qui correspond à la section du chapitre des résultats à la dimension « Qu'est-ce *qui* résiste? » Nous y présentons ainsi plusieurs thèmes comme celui de l'engagement dans la relation d'aide au cœur du métier, le concept voulant que l'individu est son propre outil de travail, les différents besoins à satisfaire chez les praticiens, notamment celui de réalisation de soi de la reconnaissance sociale, les sources de plaisir et de créativité. Nous présentons également certains tensions psychiques lorsque certains besoins essentiels ne sont pas satisfaits au travail selon les participants.

Dans le même chapitre, à la question « à quoi résistent les métiers relationnels ? » nous présentons les diverses contraintes sur la scène du travail dans un rapport à soi, des rapports interpersonnels et des rapports au réel du travail. Nous y présentons des contraintes organisationnelles, les contraintes en lien avec les rapports intersubjectifs, les attributs du praticien qui entrent en ligne de compte et les écarts entre le travail prescrit et le travail réel. Par la suite, à la question « qu'est-ce que résister ? », nous présentons une grammaire se rapportant à la notion de résistance, les différentes formes et visages qu'elle revêt, son caractère parfois énigmatique et paradoxale. Les différentes façons de la concevoir sont présentées sous la forme de tableaux synthèses.

Au même chapitre, à la question « comment résistent les métiers relationnels ? », nous proposons une typologie descriptive des résistances en fonction des diverses manières

de résister. Nous y présentons également des extraits de récits des entretiens de groupe focalisés qui se rapportent à des thèmes identifiés lors de nos analyses. Nous présentons une typologie sous forme de tableau synthèse avec des extraits de verbatims s'y rapportant. Par la suite, nous traitons des conditions essentielles à la capacité de résister des praticiens, et des extraits qui se rapportent à des thèmes comme celui de la gestion des rôles professionnels, des rapports sociaux, des lieux d'échanges soutenant, de la formation et du développement des compétences, des résistances et du processus de subjectivation et des potentialités de créativité et de sublimation des praticiens.

Le dernier chapitre se consacre à l'analyse des résultats avec l'appui du cadre conceptuel de la psychosociologie du travail. Il comporte d'abord la partie portant sur le thème de la subjectivité. Nous analysons par la suite les contraintes des métiers relationnels en discutant de la division sociale du travail et des rapports de domination, le néomanagement, les ressources et moyens défaillants au travail, l'éthique professionnelle mise en porte-à-faux, les chambardements dans le monde du travail au Québec, les doubles contraintes et injonctions paradoxales du travail, l'enjeu des limites dans le travail et le fait d'être à cheval sur des rôles contradictoires.

Nous enchaînons ensuite avec le micropouvoir individuel face à l'organisation de travail et la préservation de soi et du métier relationnel. Nous discutons de la tentative de circonscrire la résistance (qu'est-ce que résister?), de la multiformité des résistances et de la grammaire variée qui en découle. Finalement, nous terminons ce chapitre en tentant de compléter la définition de résistance en soulignant la connotation positive, le potentiel créateur de la résistance et, finalement, nous concluons sur les microrésistances qui surgissent dans le quotidien du travail.

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, il sera question de la santé mentale au travail chez les métiers relationnels qui représente, selon les écrits scientifiques, un enjeu de société important tant sur le plan sociologique que psychologique. Nous verrons qu'il existe une littérature francophone foisonnante sur la prévalence et l'incidence de ce problème qui engendre des impacts importants sur les praticiens et les organisations de travail. Au Québec, les réformes dans le réseau de la santé et des services sociaux ont entraîné plusieurs conséquences découlant de diverses sources et facteurs de risque. Dans un deuxième temps, devant les contraintes du travail, nous verrons que les praticiens relationnels ne demeurent pas que passifs. En effet, les principaux écrits savants dans le champ de la psychosociologie du travail qui se sont intéressée aux contraintes du travail engendrent des résistances chez les travailleurs. Bien que celles-ci soient définies tantôt négativement tantôt positivement dans la littérature, elles sont mobilisées par les praticiens dans le but notamment de préserver la santé mentale des travailleurs. Nous concluons finalement cette section par une justification de la pertinence sociale et scientifique, les objectifs de recherche et les questions de recherche.

1.1 État de la question

1.1.1 Les écrits scientifiques dans le monde du travail

Que l'on regarde selon une lunette sociologique ou psychologique, la santé au travail demeure une problématique sociale de plus en plus importante dans nos sociétés. Selon les écrits scientifiques (Lhuilier, 2006), les transformations dans le monde du travail témoignent d'un malaise relié à diverses contraintes au travail. Depuis les années 1980, les exigences d'efficacité et de productivité sont amplifiées et on observe une propension généralisée à la déqualification. Les moyens requis pour répondre aux différentes exigences se sont aussi vus restreints. Par ailleurs, les contraintes ne sont pas que bêtement subies par les travailleurs. De fait, ils sont aussi capables de mobiliser des efforts pour s'en préserver (Dejours & Gernet, 2012; Lhuilier & Roche, 2009).

Les écrits savants montrent une augmentation des troubles psychiques en lien avec les situations de travail (Gaulejac, 2008; Dejours & Gernet, 2012; Jaworski, 2016). L'Organisation Mondiale de la Santé (2001) prévoit que la dépression deviendra la deuxième cause d'invalidité d'ici 2020. En 2000, près d'un travailleur sur trois, soit 41 millions de personnes, se disait souffrir de stress (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2011). Aux États-Unis et en Europe, depuis plus de trente ans, le stress chronique en milieu de travail est reconnu pour engendrer des impacts négatifs et extrêmement coûteux sur le fonctionnement des organisations de travail (Kompier & Cooper, 1999; Vézina, 1996).

Plusieurs effets dommageables reliés au travail sont ciblés lorsque les conditions dans lesquelles celui-ci s'exerce deviennent pathogènes. À ce titre, la recherche démontre ce qui suit :

Une intensification des rythmes du travail, de la mobilité, de l'interchangeabilité, de la polyvalence, de la précarité, mais aussi de la disqualification en tant que facteurs d'immobilisme et de l'expérience, de l'engagement de la durée, des liens d'équipe, de la prohibition de l'esprit critique et des singularités. Ces formes d'organisations de travail sont des sources de démobilisation subjective et de souffrance psychique chez les travailleurs (Guiho-Bailly & Guillet, 2005, p. 203).

1.2 Les contraintes du travail selon le courant de la psychosociologie du travail

C'est vers les années 2000 que voit le jour la théorisation française des risques psychosociaux « RPS » qui découle des préoccupations associées aux « nouvelles pathologies » et à la multiplication des dépressions, des suicides en lien avec le travail (Lhuillier, 2006, p. 18). Les RPS se situent au carrefour des dimensions des facteurs issus du travail lui-même, de la société et de l'individu (Valléry et Leduc, 2012). Selon le Collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail en France (Gollac, 2009, p. 85), six axes ont été proposés pour les définir : « l'intensité au travail, des exigences émotionnelles, du manque d'autonomie, de la qualité des rapports sociaux au travail, des conflits de valeurs et l'insécurité reliée aux situations de travail ». La contribution des RPS montre que certains facteurs interpersonnels et organisationnels de la vie au travail contribuent au développement de la souffrance au travail (Valléry et Leduc, 2012). Selon Lhuillier (2010), la catégorie des RPS vient s'inscrire dans une perspective réductrice de recherche faisant du psychosocial un risque dans la lignée de ceux de la « toxicologie industrielle ».

Selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) (Vinck, 2014), les contraintes organisationnelles et relationnelles regroupent les caractéristiques en lien avec le temps de travail, les contraintes de rythme de travail, l'autonomie, les marges d'initiative, le collectif de travail et les contacts avec le public. En ce qui concerne les enquêtes « Conditions de travail » menées depuis 1978, elles

ont permis de cibler comment les travailleurs perçoivent leur travail, démontrant une intensité du travail équivalente à la moyenne des pays européens, mis à part que les salariés sont plus souvent exposés à un manque d'autonomie, des exigences émotionnelles et des conflits de valeur par rapport à la moyenne européenne (DARES analyses, 2017).

Les préoccupations massives en matière de santé au travail surviennent lorsque le sujet « s'étiole et que sa vie psychique est anesthésiée dans l'ensemble des situations où l'activité est désarticulée de la praxis¹, où la confrontation au réel est entravée, où l'activité est réduite à des gestes programmés, désaffectés » (Lhuilier, 2013, p. 19). Le travail suppose toujours de « s'affronter à des contraintes, aux limites imposées à la fois par les butées du réel et par les exigences du vivre et faire ensemble ».

Pour Lhuilier (2013, p. 22), les inattendus et les épreuves rencontrés au travail sont autant d'invitations à « l'invention et à la transgression ». Une invitation à inventer de nouvelles manières de faire pour arriver à dépasser les complications rencontrées et ainsi « se dégager du donné ». Lhuilier (2013) s'inspire du concept de créativité de Winnicott (1975) qui symbolise le « travail vivant » et souligne que la créativité dans le monde du travail procure un sentiment comme quoi la vie vaut la peine d'être vécue (Lhuilier, 2013, p. 22).

La créativité témoigne d'une bonne santé, alors que la soumission, vie non créative, est pathologie. Deux groupes d'obstacles à la vie créative existent selon Winnicott (dans Lhuilier, 2013). Il y a les « compulsions de répétition engagées dans l'histoire

¹ La praxis est un concept philosophique qui vient du grec ancien, théorisé par exemple par Aristote dans l'Éthique à Nicomaque et la Métaphysique. Chez ce penseur, elle désigne la pratique ou l'action, c'est-à-dire les activités qui ne sont pas seulement contemplatives ou théoriques, mais qui transforment le sujet.

du sujet, dans un environnement menaçant ». Puis, il y a les obstacles dans les contextes actuels : les brèches dans la sécurité de l'environnement qui provoquent une diminution de la créativité. Elle peut aussi se voir interdite dans des contextes où subsiste la pensée unique et l'obligation de conformité (Lhuilier, 2013, p. 22).

Dans ce courant théorique, le travail constitue également une institution ayant une double fonctionnalité sociale et psychique. Lhuilier (2013, p. 24) souligne que l'institution réfère au « rapport dialectique » opposant un « ordre établi et un ensemble de formes de résistance et d'innovation ». Pour cette auteure, l'organisation demeure focalisée sur les procédés, les fonctions, les façons de faire, souvent dans une relation conflictuelle avec l'institution. De même, lorsque la valeur du travail se fait évaluer à la mesure des « règles techniques du métier », de la prouesse des « modes opératoires, certains malaises semblent éprouvés par les travailleurs (Lhuilier, 2013, p. 24).

Le sujet de cette recherche s'intéresse principalement aux métiers de la relation. Nous avons donc exploré les écrits scientifiques qui s'y rapportent notamment en ce qui a trait aux contraintes vécues par les praticiens relationnels. Mais d'abord, il importe de préciser ce qui est entendu par métiers relationnels.

1.3 Les métiers relationnels

Il existe une foisonnante littérature scientifique francophone portant sur les métiers relationnels regroupant différentes professions, telles que notamment les travailleurs sociaux (Larivière, 2012) et les conseillers en orientation (Viviers, 2014). Dans le cadre de notre recherche, nous retiendrons la définition de Doucet des métiers relationnels :

Une catégorie d'activités transdisciplinaires d'aide ou d'accompagnement de personnes en situation de vulnérabilité, que ce soit au travers de transactions visant l'adaptation, l'émancipation des personnes ou encore d'une quête de sens, et que ce soit aussi par l'entremise d'une méthode individuelle, familiale, groupale ou communautaire. Parmi ce vaste ensemble hétérogène de pratiques, un langage commun aux praticiens ressort, et ce, indifféremment de leurs modes d'action, des orientations théoriques qui les sous-tendent, des formes d'interventions qu'elles suscitent et des contextes où elles s'inscrivent. L'analyse de ce langage transversal permet de constater que ce qui se trouve au centre de l'éthos de ces métiers concerne l'action de travailler « la qualité de la relation » avec les sujets et entre les sujets rencontrés dans le cadre du travail des praticiens (Doucet, 2014 citée dans Boucher-Guèvremont & Richard, 2016, p. 17).

1.3.1 Le thème subjectivité et métiers relationnels

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux dimensions pouvant s'enchevêtrer dans la problématique santé mentale au travail et, à ce titre, la thématique subjectivité et travail a eu un intérêt significatif à travers le temps. Guiho-Bailly et Guillet (2005, p.102) écrivent à ce sujet :

La rencontre initiale du sujet avec le travail se réalise sur le registre de la souffrance provenant du conflit entre les exigences du fonctionnement mental (différentes pour chacun selon sa structure de personnalité) et les contraintes organisationnelles du travail. Lorsque l'organisation du travail ne tient pas compte des différences interindividuelles et se montre trop rigide dans la répartition des tâches et les modes opératoires prescrits, elle fait obstacle aux possibilités d'aménagement par le Sujet de modalités de travail compatibles avec son équilibre mental.

On ne pourrait occulter l'ouvrage dirigé par Doucet et Viviers (2016) qui porte un regard fort pertinent sur le thème subjectivité et métiers relationnels. Dans ce travail collectif, le chapitre de Doucet et Dubois (2016) s'attarde principalement sur les « repères » qui justement viennent s'insérer dans la « thématique subjectivité et travail » en contexte de « problématique de santé mentale au travail chez les métiers

relationnels ». Les auteurs portent une analyse sur le « sens que prend le travail pour les métiers de la relation dans leur existence ». Ils ont identifié une « grammaire du métier » qui met l'accent sur « l'engagement personnel des praticiens *dans* leur travail et *envers* leur travail », comme une règle fondamentale de construction et de développement du métier (Doucet & Viviers, 2016, p. 8).

1.3.2 Les formes de souffrance au travail chez les métiers relationnels

Chaque auteur propose une conception du mal-être au travail selon son champ de pratique. Dans le monde du travail, Loriol (2003) s'est intéressé à la « fatigue » à laquelle les travailleurs n'arrivent pas à se départir. Dejours et ses collaborateurs (2012) réfèrent à la notion de reconnaissance et de non-reconnaissance au travail. En ce qui touche de Gaulejac (2008), l'auteur et sociologue s'intéresse aux paradoxes organisationnels. D'autres auteurs se sont intéressés au concept d'activité « empêchée » (Clot & Gollac, 2017; Dujarier, 2016; Lhuillier, 2013) et aux subjectivités blessées des praticiens relationnels découlant d'un engagement dans le métier, comme une expression d'un nouveau sens du travail (Doucet & Dubois, 2016). Périlleux (2016) propose le thème « désarroi » au sens d'une déroute qu'il associe surtout aux nombreuses réformes organisationnelles auxquelles font face les praticiens relationnels.

D'une part, les causes de souffrance au travail apparaissent dans les écrits comme plurielles, multifactorielles et multiformes. D'autre part, il n'existe donc aucun déterminant unique à la souffrance dans le monde du travail. Il existe néanmoins des études démontrant un accroissement de la précarisation et de la surcharge de travail qui affectent l'ensemble des praticiens relationnels (Vézina, 2008). Plusieurs auteurs offrent une revue des effets contraignants découlant de la *Nouvelle gestion publique*

(NGP) et des risques de déprofessionnalisation qui en découlent (Demailly, 2011, de Gaulejac 2008, Viviers, 2014). À ce titre, Demailly (2011) réfère notamment aux résistances des métiers relationnels face à la procéduralisation et à l'évaluation produite par la NGP. D'autres auteurs (Couturier, Gagnon, & Belzile, 2013) notent l'étendue des changements dans les pratiques qui découlent de la NGP, soulignant ainsi l'importance d'étudier la résistance qu'elle tend à provoquer chez les praticiens puisque ceux-ci doivent constamment s'adapter aux nouvelles formes de prescriptions du travail.

Selon Gamassou et Moisson-Duthoit (2012, p. 66), les professionnels de la relation qui s'intègrent à la catégorie des métiers relationnels sont reconnus comme à risque de vivre des sources de souffrance au travail, notamment la perte du sens du travail et le manque de reconnaissance et de respect de la part de la hiérarchie. Ces auteurs ajoutent qu'il s'agit d'une problématique particulière puisqu'elle « positionne le paradoxe du plaisir et de la souffrance chez des professionnels dont la mission est justement d'aider des personnes ». Les intervenants relationnels, dont l'essentiel de l'activité se déroule en contact avec des personnes en besoin d'aide, exercent leur profession dans différents secteurs d'activités. Ces intervenants ont généralement des statuts divers, des horaires et des conditions de travail très variées. Par ailleurs, ils font le choix d'accomplir un travail relationnel qui relève souvent d'une passion pour la relation d'aide dans laquelle ils s'investissent corps et âmes. Par ailleurs, ils sont aussi contraints de respecter des normes d'éthiques professionnelles se fondant sur des « considérations humanistes qui ne sont pas toujours en lien étroit avec le travail réel au quotidien » (ibid.).

D'autres auteurs s'accordent sur le fait « qu'un trop-plein émotionnel dans le travail peut entraîner une usure de compassion et un épuisement professionnel » (Doucet et Dubois, 2016, p. 143). Vézina (2011, p. 20) parle notamment de souffrance éthique et de surtravail comme résultante d'un trop grand investissement de soi dans le travail comme :

L'hyperactivité professionnelle est une stratégie qui consiste à redoubler d'énergie et à ne compter ni son temps ni ses efforts pour répondre aux besoins de la clientèle et ainsi se protéger du jugement négatif de l'autre et de soi-même sur la qualité de son travail. Cette quête de reconnaissance vise à conserver une bonne estime de soi, en soumettant au regard de l'autre un travail qui respecte les normes de bonne pratique en pareille circonstance. Normale en situation de surcharge transitoire, cette réaction devient dangereuse lorsqu'elle se transforme en état d'« hypertravail » pathologique permanent, une situation qui peut conduire à l'épuisement professionnel et, ultimement, à la décompensation psychiatrique.

1.3.3 Les métiers relationnels et le système sociosanitaire au Québec

Selon Rhéaume et ses collègues (2008), l'analyse des rapports entre organisation du travail et la santé mentale dans le travail démontre bien toute la complexité de l'évolution actuelle du monde du travail. Selon ces auteurs, « les nouvelles formes d'organisation du travail, marquées par l'idéologie néo productiviste, portent atteinte à la santé mentale des travailleurs ». On évoque notamment la « difficile démocratisation au travail qui constitue un risque important pour la santé mentale au travail, un signe peut-être de la toujours présente aliénation au travail » (Rhéaume, Marand, Deslauriers, St-Arnaud, & Trudel, 2008, p. 83).

Ainsi, à chaque réorganisation de travail, les praticiens relationnels doivent eux aussi s'adapter et chercher de nouveaux repères institutionnels, professionnels, relationnels et interprofessionnels. La littérature révèle que depuis 25 ans, les différentes réformes

du système sociosanitaire québécois ont échoué à réaliser une décentralisation effective du réseau, notamment en termes d'allocation des ressources. Conséquemment, les modèles de gestion centrés sur la performance et la réduction budgétaire entrent en contradiction avec l'essence même du métier de la relation et les services qu'ils dispensent (Lemire-Auclair, 2017; OTSTCFQ, 2012).

Les métiers relationnels interviewés se plaignent de vivre plusieurs formes de détresse psychologique au travail puisqu'ils sont constamment confrontés à des conditions paradoxantes du travail. Autrement dit, les praticiens doivent rencontrer des exigences de performance et de rentabilité, tout en devant maintenir un haut niveau de qualité en respect des exigences sur le plan éthique de la profession. La qualité et le temps que requiert une relation d'aide devient très difficile à concilier avec des critères chiffrés de performativité en rapport avec les attendus des organisations du réseau sociosanitaire (Lemire-Auclair, 2017; OTSTCFQ, 2012).

En 2014, à la suite de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux au Québec, les taux d'assurance salaire, associés aux congés de maladie chez les employés du réseau, ont bondi de 24%. Or, l'assurance salaire coûtait déjà 413 millions de dollars par an dans le réseau de la santé en 2013-2014 et 455 millions en 2015-2016 (Hébert, Nguyen, & Sully, 2017). Des absences au travail, 40 % seraient imputables à des problèmes de santé psychologique. La détresse croissante et le taux d'absence des professionnels multiplient les coûts humains et financiers. On dénote des chiffres qui dépassent les 390 millions de dollars en 2014 (Grenier, Bourque, & St-Amour, 2016). Les mauvaises conditions de travail chez les travailleurs de la santé seraient responsables de la hausse de la détresse des travailleurs et des congés de maladie.

Selon Soares (2010, p. 30), la gestion au sein du RSSS demeure encore trop éloignée de ses employés et ne prend pas suffisamment les mesures pour corriger les problèmes connus. L'auteur fait le constat de « violences innocentes dont la source est brouillée par un système opaque [...] les souffrances des employés demeurent invisibles et brouillées par le système ». L'auteur note une prévalence élevée de détresse, d'épuisement émotionnel et la présence de harcèlement psychologique qui sont les indicateurs d'une dégradation des conditions de travail et de la qualité de santé mentale des travailleurs du réseau (ibid., 2010). En 2016, à la suite des récentes réformes survenues au sein du RSSS, la Cour supérieure du Québec a déterminé que l'implantation du *LEAN² management* déclenchait une forte détresse psychologique chez les employés d'un CIUSSS, en les plaçant en contradiction avec leur code d'éthique (ibid.).

Selon Doucet, (dans Boucher-Guèvremont & Richard, 2016, p. 72), au sein des milieux sociosanitaires, incluant contextes institutionnels et communautaires, on retrouve chez les praticiens une « posture de rejet » du modèle managérial et des normes venant du haut. Les intervenants soutiennent que le modèle gestionnaire offense ce qui fait « l'éthos » des métiers relationnels, ce qui renvoie aux causes organisationnelles. Or, leur influence est indubitable, en revanche, celles-ci ne détiennent pas le monopole (ibid.) des explications en ce qui touche les diverses formes de souffrance au travail chez ces professionnels. En fait, les causes se doivent d'être comprises toujours selon une lunette écosystémique et multifactorielle (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2011). Dit différemment, les travailleurs ont aussi leur part de

² Le Lean est une philosophie de gestion employée dans de nombreux hôpitaux du monde et constitue probablement une solution aux problèmes trouvés dans les établissements de santé. Cette philosophie qui provient du Modèle Toyota se définit comme étant un système de production à haute performance cherchant à réduire toute forme de gaspillage (délais inutiles, coûts inutiles, stocks inutiles, etc.) par petits pas, impliquant continuellement l'ensemble du personnel (Blais, 2012).

responsabilité, notamment dans leur gestion de soi et de leur dévouement dans leur travail et avec les différentes clientèles. Les gestionnaires peuvent bien faire des efforts pour réduire les charges de cas, mais les travailleurs peuvent choisir de demeurer dans un état d'hyperactivité professionnelle comme décrit précédemment par Vézina (2011).

En ce qui a trait aux causes gestionnaires, il est réducteur de prétendre sans nuance que la principale visée de ces formes d'intervention constitue la réduction des coûts et un désengagement total de l'État social. Les principes de la NPG visent une mesure des résultats qui repose sur le but d'accroître la qualité des services, d'orienter l'action sur les priorités de l'État et d'en assurer la mise en œuvre et l'efficacité. La NPG cherche à fournir aux praticiens des « outils de connaissance standardisés, des guides de pratique et des lignes directrices visant à avoir des effets pragmatiques positifs » (Couturier, Gagnon, & Belzile, 2013, p. 118). On peut ainsi dire que l'intention derrière la perspective gestionnaire de la NPG est non seulement l'objectif de rentabilité, mais c'est également d'établir des pratiques rigoureuses fondées sur des résultats de recherche probants pour en augmenter la qualité des services offerts aux populations desservies. La bonne pratique découlant des guides de pratiques pousse le praticien à l'observance de pratiques jugées probantes par les recherches (ibid.).

Ainsi, les diverses formes de souffrance dans le monde du travail relationnel se doivent d'être explorées selon les caractéristiques des individus et des organisations du travail. Il serait fort réducteur de ne centrer les indicateurs que sur tel ou tel aspect du problème. Pour Clot et Gollac (2014, p. 8), le travailleur doit établir un « compromis entre les exigences de la tâche et la préservation de sa santé à l'aide de ses propres

ressources et de celles de son environnement (technique, organisationnel) » (Clot & Gollac, 2014, p. 8).

Au sujet des métiers relationnels, Bien-Aimé et Maheu (1998, p. 131) ont constaté qu'il ne suffisait pas de souligner le penchant naturel des directions des établissements des services sociaux pour une gestion autoritaire du travail, confondue avec le modèle tayloriste d'organisation du travail industriel, pour en conclure à une « taylorisation du travail social ». Les contraintes institutionnelles, en dépit même des emprunts éventuels à la culture industrielle du travail, n'exercent pas un pouvoir sans limites dans le cadre des pratiques d'intervention. Elles constituent plutôt le contexte à l'intérieur duquel les services sont produits. Par ailleurs, ces contraintes se retrouvent confrontées à la capacité d'agir des praticiens (ibid.).

De plus, Doucet (dans Boucher-Guèvremont & Richard, 2016, p. 72) explique que les praticiens se trouvent devant des enjeux réels de « dissonances cognitives » dû à leur adhésion à des « dispositifs symboliques » n'ayant pas le même degré de bien-fondé pour eux dans l'élaboration de leurs pratiques. Pour les métiers relationnels, ce qui constitue « l'éthos » du métier, c'est de travailler le relationnel. Un exemple type de dissonance est celle des intervenants institutionnels aux prises avec la « reddition de compte » sur la durée des interventions, évaluations, entrevues et suivis. (Ibid.).

D'autres contraintes ont été observées chez les métiers relationnels, telles que la difficile équilibre entre les postures d'expert et d'accompagnateur, provoquant des ambiguïtés sur le plan de l'éthique chez les praticiens (Boucher-Guèvremont & Richard, 2016). Il existe notamment des frontières chevauchant l'accompagnement de personnes en sortie de crise ou les pratiques portant sur le pouvoir d'agir versus celles de la thérapie demeurent équivoques dans le cadre de la Loi 21. Il s'agit ici de

contraintes propres aux métiers relationnels en dehors des cadres organisationnels, mais qui reposent davantage sur des pratiques de nature implicite (Boucher-Guèvremont & Richard, 2016, p. 73).

Selon la même auteure, il existe des visions de la pratique du métier relationnel qui viennent chambarder les valeurs et les croyances des praticiens. Certains aspirent à travailler en petite équipe dans une clinique privée, d'autres prônent davantage l'intervention du public ou du communautaire, alors que d'autres souhaitent en sortir. Il y a aussi le sentiment généralisé de menace d'imposition de façon de raisonner et de faire qui entre en conflit avec le besoin « d'autonomie et d'indépendance » des métiers relationnels (Boucher-Guèvremont & Richard, 2016, p. 73). Doucet souligne enfin l'importance à accorder à la puissance de l'activité qui n'est pas soumise à des causalités « pures et dures », allant des directives aux actions ni à une complète liberté. En revanche, l'activité se développe et se réalise dans un espace où il faut composer entre les contraintes et les potentialités (ibid.).

1.4 Résistance dans le monde du travail

Dans le monde du travail on remarque l'existence de « fugaces résistances tenaces et obstinées » des travailleurs face aux différentes formes « d'aliénation, d'assujettissement et de normalisation ». Bien que la littérature regorge de travaux sur les défenses individuelles et collectives des travailleurs face à la souffrance, le milieu scientifique gagnerait à considérer « d'autres possibles (résistances) comme les processus de dégagement, de riposte, de création et de subversion » (Lhuillier & Roche, 2009, p. 8).

D'autres chercheurs constatent que les résistances sont « diverses et déterminées par les singularités des situations ouvrant sur un spectre variable d'autres possibles » (Efros & Schwartz, 2009, p. 40). Selon Bélanger et Thuderoz (2010, p. 427), toute forme de résistance (individuelle ou collective) « revêt plusieurs sens et se nourrit de nombreux griefs, motifs et exigences ». Selon eux, une résistance donnée peut donc « s'organiser de multiples manières, correspondre à des intentions divergentes, s'activer dans des situations diverses ». On tend à dire que ce qui est à l'œuvre avec la résistance est de l'ordre de la « subjectivité rebelle et incompressible » (Lhuilier & Roche, 2009, p. 8).

Ainsi, dépendamment des points de vue qui observent, l'occurrence des résistances demeure plus ou moins imprévisible tout autant que leurs effets. Les potentialités de résistance contiennent donc toutes sortes de degrés de clarté dans la conscience des personnes, de degrés d'interprétation et de collectivation (Araújo, 2013). Suivant Lhuilier et Roche (2009, p. 11), en s'appuyant sur l'étude de la notion résistance, d'un point de vue plus dialectique, il devient possible de mieux comprendre pourquoi une résistance, qui ne semble à priori que réactive, visant la simple conservation de l'être, « dans le maintien de son état de fonctionnement peut dans un autre contexte et temps donné, venir suspendre le processus de subordination et rendre réalisable le déploiement de la puissance d'agir et sa subjectivation ». Ce sont ces manifestations de résistance que nous entendons aborder dans ce mémoire

1.5 La capacité de résister des praticiens relationnels

Selon Doucet et Viviers (2016), on se doit de considérer les métiers relationnels comme un ensemble vivant qui s'auto-organise, tout comme c'est le cas de la société dans son ensemble, qui se transforme en évoluant et qui se préserve tout en s'adaptant.

Lorsque confrontés à des contraintes, les praticiens relationnels puisent dans leur bagage expérientiel, personnel et professionnel pour recourir à des formes de résistance, soit connues ou innovées. Tel un système auto-organisé, le métier relationnel implique une action soit consciente, soit qui découle d'un processus d'autoréflexivité. Pour mieux comprendre le propre du métier relationnel dans son ensemble, il s'avère important d'étudier les résistances qui émergent dans l'activité du travail au travers des contraintes du travail (ibid.).

Sur le plan de la subjectivité, ces mêmes auteurs ajoutent que les métiers de la relation s'engagent affectivement dans leur activité, tout en se distanciant du prescrit pour mieux conjuguer individuellement et/ou créativement avec leur travail. Ils ne peuvent demeurer enfermés dans des normes, malgré les tentatives managériales qui tentent de redéfinir leurs pratiques professionnelles (Doucet & Viviers, 2016). Nous nous devons donc de les considérer comme aptes de revendiquer une liberté de penser, de s'opposer aux normes et aux procédures institutionnelles au travers d'une lutte constante pour préserver leur indépendance d'esprit et leur autonomie professionnelle.

Dans l'ouvrage de Doucet et Viviers (2016), Périlleux (2016, p. 125) met en évidence que les praticiens sont aptes à riposter devant des contraintes du travail pour se dégager d'une « usure professionnelle » et d'un « accablement paralysants ». L'auteur souligne que les praticiens arrivant à contourner le « lexique et les procédures » avec humour, en élaborant des « styles professionnels » qui représentent des formes de résistance pour ces intervenants. Pour se dégager des divisions qui paralysent leur « travail commun », les intervenants remettent en jeu le « sens de leur engagement et aménagent des espaces de réflexion » où puissent être « métabolisés les phénomènes de passionnalisation et de radicalisation de la pensée collective. »

Dans la même veine, Périlleux (2016) note que les intervenants sont aptes à retrouver la faculté et le plaisir de réfléchir pour se distancer des contraintes du travail. Les résistances qu'ils mobilisent représentent d'une certaine façon la capacité de composer avec les désaccords entre soi et avec les usagers. Ceci fait en sorte qu'ils sont capables de se montrer eux-aussi défaillants, tout en répondant d'eux-mêmes et de leurs décisions. D'autres types de résistances sont évoquées par Périlleux comme, entre autres, le « recours collectif à des mécanismes de résistances et des répliques critiques comme l'humour, les détournements, l'invention conceptuelle, les prises de positions publiques », etc. Les résistances consistent autrement dit à « tout mettre en œuvre » pour à la fois « préserver le métier relationnel » et la « disponibilité » du praticien de « demeurer au présent » de la relation d'aide (Périlleux, 2016, p. 137).

1.6 Pertinence sociale et scientifique

Les études suggèrent que les contraintes du travail peuvent engendrer différentes formes de souffrance au travail (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, 2011). La revue des écrits scientifiques démontre que les « changements organisationnels imposants » ont plongé le réseau sociosanitaire québécois dans une sorte de « dynamique de changements incessants » (Soares, 2010, p. 20). Soares (2010) nous parle notamment « de bureaucraties lourdes » qui ont des effets négatifs non seulement sur les services dispensés, mais également sur « le moral des individus, la qualité du leadership à travers l'organisation, la communication et la qualité des services » (Soares, 2010, p. 21).

Sur ce point, les dimensions les plus dommageables pour les praticiens du réseau québécois touchent « les charges de travail, la justice organisationnelle, la cohérence des valeurs, le contrôle sur le travail, la communication et le développement des

compétences » (ibid., p. 22). Ainsi, la pertinence sociale et scientifique de cette recherche repose notamment sur le fait que les contraintes et malaises dans le monde du travail social et, plus précisément chez les métiers relationnels, représentent des problèmes sociaux contemporains (Doucet & Viviers, 2016).

Face à ces contraintes du travail, les études tendent à démontrer que les métiers relationnels sont également en mesure de résister pour se préserver de « l'usure prématurée au travail » (Lhuilier & Roche, 2009, p. 12). Les métiers de la relation se protègent en utilisant diverses stratégies pour se protéger contre toute atteinte à leur identité et leur santé mentale (Dejours & Gernet, 2012; Guiho-Bailly & Guillet, 2005, Lhuilier & Roche, 2009).

À ce titre, les recherches en sciences sociales accordent une place de plus en plus importante aux résistances dans les sciences du travail. Dans la *Nouvelle revue de psychosociologie*, des chercheurs (Lhuilier et Roche, 2009) partagent l'idée selon laquelle la thématique « résistance » peut s'actualiser au pluriel, de manière multiforme et dans un rapport dialectique. Leur propos suggère entre autres que les travailleurs s'affrontent à diverses résistances dans les milieux du travail qui les obligent à faire différents choix (Lhuilier et Roche, 2009).

Par ailleurs, la documentation scientifique souligne que nous en savons encore trop peu sur la question des résistances qui sont désignées comme de multiples transgressions, notamment dans le monde des métiers relationnels, et qui participent eux aussi aux transformations des situations de travail, de manière continue (Efros & Schwartz, 2009). Les écrits scientifiques sur les résistances au travail ne permettent pas à ce jour d'expliquer toute la complexité du phénomène (Bareil, 2004, Bouquin, 2011) et la multiformité des résistances (Efros & Schwartz, 2009, Lhuilier & Roche, 2009) que mobilisent les praticiens du lien afin d'exercer au mieux leur profession

(Doucet & Viviers, 2016), d'où la pertinence de mener une nouvelle recherche qualitative.

Nous concluons ce chapitre en émettant l'hypothèse selon laquelle les analyses qui découleront de cette étude qualitative permettront de mieux comprendre les processus d'entrée en résistance des praticiens relationnels. Nous pourrons dépasser la connotation négative de la résistance et analyser le versant créateur et émancipatoire des résistances.

1.7 Questions et objectifs de recherche

Cette recherche qualitative a pour but général de saisir la réalité des métiers relationnels dans le contexte des bouleversements des pratiques au Québec qui impactent sur les praticiens. Elle aspire à proposer de nouvelles connaissances dans ce domaine à partir des savoirs singuliers et subjectifs des métiers relationnels. Nous analyserons les diverses résistances émergentes des métiers relationnels, implicites comme explicites, en lien avec les nombreuses épreuves et contraintes du travail. Un des buts consiste à décrire les résistances selon le point de vue des praticiens relationnels que nous rencontrerons. Plus spécifiquement, nous tenterons de répondre aux questions de recherche suivantes :

1. *Quels sont les éléments essentiels à la pratique du métier relationnel selon les praticiens ?*
2. *Dans la mouvance des récents bouleversements survenus au Québec dans le monde du travail, à quels malaises ou contraintes du travail les praticiens sont-ils confrontés ?*
3. *Comment les praticiens relationnels composent-ils avec les diverses contraintes du travail ?*
4. *Qu'est-ce que veut dire résister face aux contraintes du travail pour les praticiens relationnels ?*

CHAPITRE II

LE CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, il sera question du cadre conceptuel ayant servi de guide pour réaliser cette étude qualitative. Ce chapitre est divisé en deux parties. La première partie se veut une présentation du courant de la psychosociologie du travail tel que proposé par Dominique Lhuilier (2013). Nous y présentons les diverses contributions théoriques l'ayant influencé. La deuxième partie du chapitre vise à définir les quatre dimensions heuristiques suivantes : « Qu'est-ce que résister ? Qu'est-ce *qui* résiste ? À quoi résiste-t-on ? Et comment résiste-t-on ? » Ces questions ont servi à élaborer notre guide d'entretiens de groupes focalisés. Nous y présentons les dimensions heuristiques conformément aux auteurs s'étant intéressés à la notion de résistance, selon le courant de la psychosociologie du travail. À travers l'élaboration de ces dimensions, nous portons un regard spécifique à la situation des métiers relationnels puisque ceux-ci sont les sujets concernés par cette recherche.

2.1 La psychosociologie du travail

La première partie du chapitre présente le cadre conceptuel sur lequel repose ce mémoire de maîtrise. Comme annoncé, celui-ci s'inspire principalement d'un courant spécifique de la psychosociologie du travail telle que proposée par Dominique Lhuilier (2013). À travers ses écrits depuis plusieurs années, l'auteure collabore avec d'autres théoriciens, sociologues, chercheurs, psychosociologues du travail, et s'intéresse à la

conceptualisation de ce courant de la psychosociologie du travail (Amado, Bouilloud, Lhuilier, & Ulmann, 2017 ; Lhuilier 2006; 2013).

Ainsi, les travaux de Lhuilier (2006, 2013) proposent les fondements pour une psychosociologie du travail qu'elle a développée, en y présentant les diverses ressources théoriques qu'elle mobilise. Notre cadre conceptuel s'appuie donc sur ces ressources théoriques et méthodologiques constituées notamment par la psychologie sociale clinique et par les sciences du travail, notamment la psychologie, la psychopathologie et la sociologie du travail et l'ergonomie de l'activité.

2.1.1 La psychologie sociale clinique

Dans Arnaud, Fugier et Vidaillet (2018, p. 250), les auteurs exposent le fil rouge de la psychologie sociale clinique. Dans leur texte, les auteurs soulignent notamment comment « l'analyse dialectique de Max Pagès constitue une référence à la sociologie clinique et à la psychologie sociale clinique ». Ces deux approches récupèrent des « concepts de complexité et d'hypermodernité pour analyser et intervenir au sein des organisations à travers une orientation non directive, d'inspiration analytique ou rogerienne ». Ces approches contribuent au « décloisonnement des sciences humaines en adoptant une perspective interdisciplinaire qui leur permet notamment d'établir des connexions entre le social et le psychique » (ibid.).

Selon ces mêmes auteurs, « l'objet de la psychologie sociale clinique vise à comprendre les modes d'interférences et les processus d'engendrement du psychique et du social, soit qu'elle prenne appui sur les collectifs et unités sociales, soit qu'elle prenne appui sur les individus ». La psychologie sociale clinique remet en cause les

« cloisonnements théoriques et méthodologiques entre individu et contexte, psychologique et social, recherche et action » (Arnaud, Fugier & Vidaillet, 2018, p. 250).

Selon Arnaud, Fugier et Vidaillet (2018, p. 250), ce courant théorique s'inscrit dans une logique d'interdisciplinarité. Plusieurs articles publiés dans les revues scientifiques portent sur les « frontières et les articulations du psychique et du collectif, la recherche clinique, l'intériorité et les sociétés contemporaines ». Selon ces mêmes auteurs, les « changements individuels et organisationnels » ne sont pas dissociés des capacités « réinstituant des individus ». Cela permet de mieux comprendre les difficultés que les individus éprouvent aujourd'hui à se dégager des significations de leur vécu professionnel et se dégager de l'emprise managériale leurrant (ibid.).

En ce qui touche Lhuilier (2013, p. 14), celle-ci spécifie dans son texte « la double visée d'autonomie des personnes et d'accroissement de leur puissance d'agir, la construction du savoir comme produit du travail de pensée élaboré collectivement, en rapport avec une pratique sociale effective ». Ce qui nous intéresse ici c'est « l'attention qui est portée sur la singularité de chacun dans les rapports explorés à autrui ». On met en lumière une « approche de changement qui privilégie les processus, et non les rapports de causalité, la prise en compte des phénomènes affectifs et inconscients impliqués dans les conduites et les représentations individuelles et collectives » (ibid.).

2.1.2 Le rapport dialectique inspiré de la pensée Marxiste

Parmi les auteurs ayant servi à articuler le courant psychosociologique, nous retraçons les analyses du travail humain et la praxis comme travail vivant, selon Karl Marx

(1844). Ce qui consiste à dire que « le travail est à la fois acte créateur et instrument d'aliénation, vecteur d'humanisation et d'assujettissement » (Lhuilier, 2013, p 14). Le Manuscrit de 1844 contient la pensée de Marx qui postule que les « infrastructures économiques déterminent les superstructures idéologies, politiques, morales et religieuses » (Jarlot, 1951, p. 507).

Selon Bihr (2008, p.44), l'État est perçu par Marx « comme une figure de l'aliénation humaine, dont la vérité critique est à chercher dans la société civile (dans la division sociale du travail, la division de la société des classes sociales) », elle-même serait figure de l'aliénation. Pour Marx (dans Bihr, 2008, p. 43) « la vérité critique de la société civile se trouve dans l'économie », précisément dans ce qu'il nommera les « rapports sociaux de production ».

Dans sa thèse de doctorat en philosophie, Marx (dans Bihr, 2008, p. 43) espère « enseigner aux hommes qu'ils sont dominés, écrasés, humiliés par leurs propres œuvres et qui se sont autonomisés à leur égard »; et que « tout pouvoir sur les hommes n'est que le produit de l'aliénation de leur propre puissance ». La critique sociale de Marx renvoie à une conception singulière et originale de la réalité sociale. La catégorie centrale se propose de penser la réalité sociale comme production. Toute réalité sociale est production. Selon Marx, au contraire, la production couvre l'ensemble du champ de la réalité sociale, peu importe la nature. Il désigne la seule activité de travail comme activité sociale par laquelle les hommes transforment la nature pour se l'approprier. Ce qui revient à dire que « les hommes produisent l'ensemble de leurs conditions d'existence » et sont « réciproquement produits par l'ensemble de ces conditions » (dans Bihr, 2008, p. 43).

Marx (dans Bihr, 2008, p. 44) désigne « pratique » et « *praxis* » comme cette « totalité réunissant et entrecroisant production matérielle, production institutionnelle et culturelle ». De celle-ci, il importe ici d'en restituer la dialectique, dit autrement le « mouvement qui l'anime et qui trouve son origine dans le rapport contradictoire entre sujet et objet », rapport au cœur de toute production. Toujours selon Bihr, Marx propose d'une part, que « toute production implique un rapport sujet et objet, entre activité productrice et réalité extérieure à celle-ci, que cette dernière veut s'appropriier en la transformant. » Pour Marx, le rapport sujet/objet constitue en quelque sorte un rapport dialectique (ibid., p. 45).

Qu'est-ce que signifie rapport dialectique ? Bihr (2008, p. 45) décrit l'idée de Marx selon laquelle il y aurait une unité « indissoluble et une contradiction, voire un conflit » qui ferait du « rapport sujet/objet » une « réalité dynamique » en mouvement qui se modifie constamment. Ce rapport se déroule entre « le sujet et l'objet et entre l'activité productive et la réalité produite ». Dit différemment, ce rapport comporte un « moment d'unité et un moment de contradiction. » Dans un même mouvement, Bihr (2008, p. 45) écrit que, selon Marx, « le sujet et l'objet s'affirment et se nient, se produisent et se détruisent réciproquement ».

Ainsi, la « détermination réciproque du sujet et de l'objet, qui font leur unité », demeurent inséparables, tant dans la réalité que dans la pensée. Cette détermination ne représente pas un « processus pacifique ». Le sujet et l'objet coexistent dans une lutte de production donnant lieu à un « mouvement contradictoire » dont les trois principaux moments sont l'objectivation (ou réalisation), l'aliénation et la réappropriation (ou désaliénation) » (Bihr, 2008, p. 45).

Dans son ouvrage Bihl (2008, p. 45) souligne que l'aliénation représente un processus par lequel le sujet est étranger à lui-même. Il s'agit d'un processus par lequel le sujet perd ses propres « déterminations », car celles-ci se détériorent. Par le fait même, la notion d'aliénation « conserve, dans son rapport sujet/objet et dans le contexte de l'analyse de production, l'ensemble de ces connotations ». L'aliénation se désigne alors comme un moment particulier contradictoire et paradoxal, de ce rapport, primordial et important pour la « compréhension de la critique sociale ».

Toujours selon Bihl (2008, p. 45), par et dans la production « le sujet humain s'objective en façonnant le monde selon ses déterminations subjectives. » Ceci ne signifie pas pour autant qu'il parvienne à le dominer [...]. Au contraire, « la réalité sociale lui résiste, l'empêche de parvenir à ses fins, elle réagit à son activité de manière inattendue [...] ». L'aliénation constitue donc un moment du « processus de production où le produit devient pour partie étranger à son propre producteur. » Bihl ajoute qu'au « moment de réappropriation (ou de désaliénation), les hommes ne restent pas passifs face à l'aliénation. » Ceux-ci se démènent pour se le réapproprier par la « transformation ». De plus, Bihl désigne « la production de la réalité sociale » comme également une lutte contre l'aliénation et une « tentative de désaliénation de réappropriation de la réalité sociale » (ibid., p. 45).

Inspirée des écrits de Marx, Lhuillier (2013, p. 14) propose le concept « institution-travail » en ce qu'elle représente une « production humaine. » Le concept d'institution est ici « réduite à l'institué » dans sa représentation d'une « superstructure au service d'un ordre social », au service de la « domination des dominants ». Selon Lhuillier (2013, p. 14), « l'institution-travail » demeure travaillée par l'institution, impliquant des règles contradictoires par sa « mise à l'épreuve dans la praxis. » Au final, cette

institution s'inscrit dans un « rapport dialectique » entre des « règles instituées et instituanes » (ibid.).

2.1.3 L'apport de Sigmund Freud

Lhuilier (2013, p 14) s'est penchée sur l'étude de S. Freud (1929), plus précisément sur l'analyse de la vie psychique mobilisée par et dans le travail. La psychanalyse montre « la nécessité d'analyses dialectiques et dynamiques qui placent au cœur du travail les contradictions, tensions et conflits intrapsychiques, intersubjectifs et sociaux ». La psychanalyse adhère aussi à la potentialité de « transférer les composantes narcissiques, agressives, voire érotiques de la libido, dans le travail professionnel et dans les relations sociales qu'il implique ». Ce qui lui donne « une valeur qui ne le cède en rien à celle que lui confère le fait d'être indispensable pour maintenir et justifier son existence au sein de la société » (Lhuilier, 2013, p 14). Selon Lhuilier, Freud affirmait que « la grande majorité des hommes ne travaillent que sous la contrainte de la nécessité, et de cette aversion naturelle pour le travail naissent les problèmes sociaux » (ibid.).

Certains outils conceptuels permettant d'appréhender les formes de souffrance au travail peuvent découler de la psychanalyse. Il apparaît donc pertinent de tenir compte de leurs hypothèses en regard de la compréhension de la souffrance au travail, notamment par ses méthodes, ses outils et ses concepts (Brodier, 2011). Selon cette approche, « le sujet est considéré comme « un membre d'un groupe avec des liens intersubjectifs [...] entretenant une relation objectale avec l'entreprise. Le travailleur recherche dans le groupe à satisfaire différentes pulsions et contentement narcissique » (Brodier, 2011, p. 173).

2.1.4 La contribution de Marcel Mauss

Une autre perspective théorique retenue par Lhuilier repose sur la pensée de Mauss (1925), selon lequel « le don, présenté dans *l'Essai sur le don*, paru en 1925, est conçu à la fois comme le roc du lien social et de sa morale, comme constitutif des sociétés et orchestré selon un cycle à trois temps : donner, recevoir et rendre » (dans Fixot, 2010, p. 271). Selon Mauss (1925) : « travailler c'est toujours donner et recevoir ». Marcel Mauss concevait le « caractère fondamental du principe social de l'échange [...] qui se décline au travail autour de la coopération et qui suppose la mise en commun des contributions singulières au service de la poursuite d'objectifs partagés. » (dans Lhuilier, 2013, p. 15).

Pour mieux comprendre Marcel Mauss, nous avons consulté l'ouvrage principal de ce dernier, mais aussi d'autres auteurs, afin de rendre plus intelligible l'ensemble de sa pensée. Selon Mauss (dans Fixot, 2010, p. 271), il importe de penser aux rapports qu'entretiennent « le don et le rythme » au sein de notre société et notre monde. Le cycle du don s'inscrit dans les « rythmes de l'existence terrestre » et le « rythme du don » cimente la société en maintenant debout les hommes, notamment en regard de leur estime de soi via la reconnaissance d'autrui. Dans le monde du travail, cette reconnaissance est largement documentée comme élément contributif en ce qui touche le rapport plaisir-souffrance en regard de l'activité du travail (Lhuilier, 2013).

Selon Collette (2012), Mauss s'est intéressé à la façon dont l'individu isolé peut aussi travailler avec et sur des phénomènes sociaux. Mauss a interrogé les frontières des comportements économiques dans les sociétés modernes et de leur analyse par la science économique. En prenant un regard éloigné, Mauss tentera d'expliquer historiquement nos propres sociétés. Il entreprend de montrer à quel point certains

comportements distincts sont sur un même continuum dont la fonction principale est de permettre la régulation sociale (ibid.). Au final, Mauss (Nicolas, 2008) avait comme prémisses que la société n'est pas équitable envers les travailleurs qui lui ont donné leur vie. Il suggère donc à la société de redonner les moyens de vivre décentement aux travailleurs en période de vieillesse et de chômage. Pour lui, le travail salarié doit être au centre de la solidarité sociale, comme un don qui appelle une contrepartie au-delà du seul salaire (ibid.).

2.1.5 L'influence de l'École de Chicago

Lhuilier (2013) nomme s'être également tournée vers l'école de Chicago, notamment les travaux de Everett Hughes et ses collègues ayant contribué à théoriser l'interactionnisme symbolique. Pour Lhuilier, l'interaction est centrale au développement de l'action collective, dans la façon dont les gens agissent ensemble pour créer une activité, la division du travail, la production de normes, les conventions qui régulent le travail, la diversité des formes de résistance ouvrière aux organisations prescrites, la construction des métiers, les institutions, etc. (Hughes, 1996).

Lire E. Hughes permet de constater qu'il est un des pionniers sur l'étude empirique des évolutions de la division du travail entre métiers, soucieux d'embrasser les processus les plus généraux qui marquent les sociétés contemporaines (Hughes, 1996). Le travail de Hughes (2016, p. 95) porte sur le drame social du travail attestant que : « tout travail implique une sorte de matrice sociale et tout travail est effectué dans un environnement social ». Au sein de cet environnement social, « les gens effectuent certes des tâches [...] mais ils sont également en interaction les uns les autres, conformément à des règles. » (Ibid.).

Hughes (2016, p. 95) postule que le « groupe, par interaction entre ses membres, établit des règles qui concernent à la fois leurs relations réciproques au sein même du groupe et leurs interactions avec le monde extérieur ». Selon lui, dans notre société, dans la perspective du travail, la conception que l'on a de son propre travail et de sa carrière, joue un rôle très important dans la conception que l'on a de soi-même », ce qui joue un « rôle très important dans le processus d'identification sociale, dans ce qui nous permet de nous identifier aux gens qui sont dans la même situation que nous sur le plan du travail » (ibid., p. 96).

2.1.6 L'apport de George Friedmann et la sociologie du travail

Une autre contribution est celle de George Friedmann (1950) issue de la sociologie du travail. Selon Lhuilier (2006, 2013, p.15) Friedmann milite en faveur d'une pluridisciplinarité et pour un « schéma d'analyse du travail autour des dimensions techniques, psychologiques et sociologiques ». Il aborde la question du « développement et de ses empêchements : les multiples potentialités dont l'être humain dispose peuvent être stimulées par des situations nouvelles, ou au contraire s'étioler si elles ne sont pas sollicitées ». Friedmann s'est également « intéressé aux concepts freudiens, notamment à celui de sublimation sur lequel il s'appuie pour affirmer la valeur du travail dans l'équilibre psychologique et la réalisation personnelle » (Lhuilier, 2006, 2013, p. 15).

Dans l'ouvrage « *Où va le travail ?* », Friedmann (1950) note que les travaux qui réduisent les tâches des travailleurs conduisent à l'achèvement d'un produit étant demeuré jusqu'alors sous le contrôle de ces derniers (Friedmann, 1950, p. 634). Pour les métiers ayant certaines responsabilités, ces tâches fragmentées, généralement

prescrites par la direction, viennent miner l'autonomie. L'accroissement de ces tâches parcellaires pose problème en suscitant toutes sortes d'interprétations (ibid.).

2.1.7 La psychopathologie du travail

En ce qui touche la psychopathologie du travail, Lhuilier (2006, 2013, p. 15) propose deux courants : celui de Silvadon et Amiel (1969) qui ont travaillé sur une clinique des troubles individuels du sujet face à sa tâche et ses caractéristiques individuelles, en termes de « capacités d'adaptation »; et, celui de Le Guillant (2010) qui a privilégié le poids des conditions concrètes d'existence et les incidences psychopathologiques des conditions de travail.

C. Dejours (2000) s'est notamment penché sur les travaux de Le Guillant (2010) qui critiquait une trop grande place à la psychologie du travail positiviste. Pour Le Guillant, au lieu de l'action, c'est plutôt « l'élucidation des situations par les travailleurs eux-mêmes qui se doit d'être l'apanage du psychiatre ou du sociologue. Avant les personnes, « c'est le travail qu'il faut soigner, dans tous les sens du terme ». Le « syndrome subjectif commun de la fatigue nerveuse » désigne toutes « les maladies de la productivité » dont l'intensification du travail est la source (Le Guillant, 2010, p. 18).

Lhuilier (2006, 2013, p. 15) s'intéresse ensuite à Claude Veil (2012) qui a ouvert une troisième voie avec la psychosociologie du travail. Dans ce contexte, il faut « tenir compte à la fois de l'histoire du sujet, de ses moments de basculement dans la maladie et des normes de travail dans le milieu donné ». Pour Veil (dans Lhuilier, 2013, p. 16) on doit « tenir ensemble le sujet dans sa dynamique psychique et ses inscriptions sociales normées et contextualisées ». Il s'est penché sur les « processus de

désadaptation de l'homme au travail et le statut et le traitement appliqués aux désadaptés » (dans Lhuilier, 2013. p. 16). Veil met l'emphase « sur le plan du destin des pulsions, des alliages entre les pulsions agressives et les pulsions conjonctives d'Éros » (ibid.).

Ce courant aura ainsi contribué au cheminement d'une pensée (comment la psychiatrie se tourne peu à peu vers le travail, ou les problèmes du travail, afin d'expliquer les maux des travailleurs); et à la construction d'une démarche inductive et pluridisciplinaire de recherche empirique (alliant psychiatrie, médecine, physiologie, psychanalyse, ergonomie, sociologie...). Veil souligne que le travail tient une place fondamentale dans l'existence des individus et que le psychiatre du travail étudie les frontières entre le normal (le travail-joie, comme réalisation de soi, l'homme adapté au travail) et le pathologique (le travail comme peine ou entrave) (Veil, 2012; Cléach, 2014).

Lhuilier parle ensuite des travaux de Tosquelles (2009) qui a récusé, comme Veil (2012), « l'adaptation comme critère de guérison ». Lhuilier (2006 ; 2013) remarque que Veil et Tosquelles ont en commun le double objet : Le sujet et son monde. En outre, on s'éloigne des modèles causalistes et on cherche davantage à ce que les sujets puissent contribuer à la fabrique de ce monde. Ici, c'est le travail comme institution qu'il s'agit de soigner pour soigner les désadaptés, révélateurs de l'inadaptation du travail à l'homme (ibid.).

2.1.8 La psychologie du travail

Le courant de la psychologie du travail est très diversifié. En plus des travaux de Lhuilier (2006, 2013), nous avons consulté les travaux de Clot (2002, p. 6) selon lequel « le travail comme activité sociale concrète, vécue et éprouvée par des sujets demeure au centre des préoccupations ». Ce sont « plusieurs situations professionnelles qui font l'objet d'analyses ». Selon Clot (2002, p. 6), « les dispositifs cliniques se présentent comme des moyens d'entendre leur pouvoir d'agir dans les milieux de travail, et sur les sujets, comme la source de problèmes théoriques à résoudre ».

Selon Clot (2002), l'activité du travail demeure en soi incarnée par le sujet qui éprouve des contraintes en regard de l'organisation du travail. En rapport avec la subjectivité du travailleur, Clot (2002) propose « l'histoire affective des travailleurs, des rapports sociaux, l'engagement de soi ou le retrait dans le travail, etc. » (Clot, 2002, p. 9). Les travaux de Clot s'inscrivent, selon Lhuilier (2006), dans une clinique du travail qui se situe à l'intersection de l'ergonomie et de la psychopathologie du travail. Les rapports entre activité et subjectivité demeurent au centre de l'analyse. Ainsi, suivre le fil de l'activité permet un repérage de la vocation dialectique, des développements orientés par les échanges intra et intersubjectifs. Le sens de l'action représente alors une des « régulations essentielles de l'activité » : il passe par les « jugements portés et la recreation des buts visés, au-delà de ceux contenus dans la prescription ». Lhuilier note que dans cette perspective, « le travail est fondamentalement rencontre et échange avec les autres ». Il est « ce qui permet de sortir de soi ». Il nécessite « la capacité de faire œuvre utile, de prendre et tenir ses engagements, de prévoir avec d'autres et pour d'autres quelque chose qui n'a pas directement de lien avec soi ». Selon Clot, le travail offre, hors de soi, « une éventuelle réalisation de soi grâce précisément à son caractère structurellement impersonnel » (Lhuilier, 2013, p. 16).

Lhuilier (2013, p. 16) s'est aussi intéressée aux contributions de Curie (2000), Almudever (2007), Meyerson (1987) et Malrieu (2003), selon lesquels « le travail représente une conduite accomplie dans un univers de contraintes et de ressources et avec des visées qui dépassent le lieu de sa réalisation ». D'où la nécessité, selon eux, d'explorer la part du « hors travail comme la part du passé et du présent dans l'ici et maintenant de cette conduite ». Cette conduite est construite à « l'articulation de processus de personnalisation et de changements sociaux » (Lhuilier, 2013, p. 16).

De plus, Lhuilier (2013) s'est intéressée aux travaux de Gérard Mendel (1998) sur l'acte, l'actepouvoir et la construction du dispositif institutionnel. Mendel (1998) est l'un des rares auteurs à avoir accordé une place centrale « au réel dans la conceptualisation proposée et ce, par la médiation de l'acte dont la fonction essentielle est la mise en rapport du sujet avec la réalité extérieure » (Lhuilier, 2006, p. 216). La rencontre, selon Mendel (1998), est synonyme de mise à l'épreuve. Selon lui, c'est dans l'acte que « l'être humain est amené à prendre acte de la dimension d'une réalité étrangère à son moi et qui résiste à ses désirs, ses concepts, ses projets » (Lhuilier, 2006, p. 216). Nous reviendrons à Mendel un peu plus loin.

Le prochain point nous amène aux enjeux du travail selon Lhuilier (2013). Il sera notamment question de l'enjeu des limites, du sens du travail et le travail comme institution.

2.2 Les enjeux du travail

Notre cadre conceptuel s'attarde également aux enjeux du travail tels que proposés par Lhuilier (2013). Pour l'auteure, il y a d'abord les activités humaines qui représentent des actions, des productions à la fois de soi et du monde, entendues comme des

pratiques sociales de construction et de transformation d'un monde commun. Selon Lhuilier (2013, p. 18), le « sujet n'est pas seulement engagé dans l'intersubjectivité » [...], il l'est aussi par la « médiation des rapports de transformation de la réalité, voie essentielle de la confrontation au réel ». Lhuilier cite Castoriadis (1975) à l'effet que « l'objet de la praxis représente le nouveau [...], ce qui ne se laisse pas réduire au simple décalage matérialisé d'un ordre rationnel préconstitué ». Cet objet représente le « développement du sujet dans la praxis, un développement de l'organisation et de l'orientation de la société » (Lhuilier, 2013, p. 18).

Le travail, selon Lhuilier (2013, p.19), renvoie à « l'activité humaine, finalisée, contextualisée, qui transforme son auteur et son monde ». Il est orienté par la « conduite du sujet et ses mobiles propres, par les activités et les attentes des autres, qu'ils soient prescripteurs ou clients du travail réalisé ». Par conséquent, « le concept de travail ne peut être désarticulé ni de la conception de ce qui fonde les unités sociales ni de ce qui fonde la subjectivation, entendue comme développement de la vie psychique » (ibid.).

2.2.1 Les limites

Le second enjeu évoqué par Lhuilier (2013, p 19) concerne les limites. Selon Lhuilier, « travailler suppose de s'affronter aux limites imposées par le réel et par les exigences du vivre et faire ensemble ». L'expérience des limites se retrouve au cœur du développement de la subjectivation, celle de la créativité et de la sublimation (ibid.).

2.2.2 Le travail comme institution

Le troisième enjeu soulevé par Lhuilier (2013) touche à la notion de travail, comme institution, ayant une fonction sociale et psychique pour l'humain. « L'institution-travail encadre et règle les activités ». Elle fait « office de tiers abstrait qui médiatise les relations ». Comme « formation psychique, l'institution-travail mobilise des investissements, des représentations et des valeurs qui assurent les bases de l'identification du sujet aux finalités qu'elle définit » (Lhuilier, 2013, p. 23).

2.2.3 Le sens du travail

Le quatrième et dernier enjeu du travail proposé par Lhuilier (2013) que nous présentons concerne le « sens du travail ». Pour l'auteure, le sens du travail ne peut être prescrit puisqu'il est « coconstruit dans un double investissement de désirs inconscients et de validations sociales ». Lhuilier note ainsi que la « quête de sens renvoie à la question de la place faite au désir dans ses articulations, avec l'énergie pulsionnelle et avec la sublimation comme expression socialisée de la pulsion ». Toujours selon Lhuilier (2013, p. 25), « la sublimation ne peut s'accomplir que si l'engagement rencontre une reconnaissance sociale ». Or, cette reconnaissance demeure contenue dans les « activités de travail salarié sous les jugements des prescripteurs et des pairs [...]. Les jugements de valeur portés sur le travail peuvent ainsi contaminer le sujet et affecter l'image de soi [...] » (ibid.).

Ainsi, le sens du travail peut impliquer de se voir exposer à de mauvais jugements au travail. Ce qui implique selon Dejours (dans Lhuilier, 2013, p. 26) une portée mortifère pour les travailleurs. Par ailleurs, ces derniers mobilisent des « stratégies défensives qui viennent nourrir des règles, des normes et des valeurs de métier au service de la

défense individuelle et collective » (ibid., p. 26). Ce qui nous amène au prochain point qui aborde la notion de créativité et le lien avec la résistance selon Winnicott. Il en sera souvent question dans ce mémoire de maîtrise.

2.3 La créativité selon Winnicott

Tout comme Lhuilier (2006, 2013), notre cadre théorique porte un intérêt à la notion de créativité telle que définie par Donald Winnicott (1975). Selon Lhuilier (2013), vivre créativement pour l'individu représente une plus grande valeur que l'action de faire. Ainsi, la créativité Winnicottienne renvoie aux exigences créatives inhérentes au fait de vivre et postule que tout empêchement de la créativité devient pathogène (ibid.). Nous y reviendrons.

Il sera maintenant question dans la deuxième partie de ce chapitre, des quatre dimensions heuristiques proposées dans le cadre conceptuel de la recherche. Nous y présenterons d'abord la première dimension heuristique proposée par Lhuilier et Roche (2009), qui correspond à la question : « Qu'est-ce que résister ? » Mais d'abord, regardons ce que signifie l'origine du mot résistance et ses différentes significations.

2.4 Qu'est-ce que la résistance ?

L'origine du mot et les différentes significations

Selon Bareil, (2004, p. 3), la signification de résistance origine du mot « resistere » en latin qui signifie « se tenir en face ». La signification origine des sciences physiques : « le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement ». Résister c'est opposer « une force à une autre » et de ne pas subir les « effets d'une action ». En

contrepartie, la résistance d'un matériau signifie « sa dureté, sa solidité ». En Botanique, la résistance d'une plante c'est sa « capacité à supporter les intempéries ». Lorsqu'appliquée aux humains, la résistance désigne « la qualité physique par laquelle on supporte aisément la fatigue, les privations, et qui permet de « soutenir un effort intense ou prolongé ». Elle est synonyme « d'endurance ». Dans le langage populaire, la résistance désigne « fermeté, force, solidité, ténacité, coriace, robuste ». À la guerre, la résistance est l'action de « se défendre contre une attaque » (Bareil, 2004, p. 3).

Nous verrons maintenant au prochain point la notion de résistance au changement, selon la conception psychanalytique. Les auteurs notent que cette conception de la résistance possède une connotation négative souvent perçue comme péjorative par les praticiens envers les personnes aidées. Par ailleurs, les auteurs expliquent que ce type de résistance n'est jamais mobilisée sans raison par les personnes et il importe cliniquement de comprendre le sens des conduites chez les travailleurs.

2.4.1 La résistance au changement

Selon Dejours, Dessors et Molinier (1994, p. 1), « la conduite humaine possède un sens ». Lorsqu'un travailleur refuse une consigne, même s'il prend des risques qu'il pourrait éviter, même s'il est réticent, « sa conduite n'est jamais absurde », elle a toujours une signification. Ce postulat demeure pour ces auteurs « au fondement des sciences humaines ». Ainsi, lorsque l'on souhaite prescrire ou proposer une conduite ou une nouvelle attitude, un changement tenu pour légitime, il faut comprendre qu'on devra du même coup s'affronter à une conduite ou une attitude « préexistant à l'intervention » (ibid. p.1). Par conséquent, il importe de tenter de comprendre le sens du comportement que l'on se propose de remettre en question (ibid.). Sinon, sans cette

compréhension, toute action risque d'impliquer le recours à une certaine coercition, dont la finalité risque d'être décevante (ibid., p. 1).

Accéder au sens d'un comportement demeure toujours difficile (Dejours, Dessors et Molinier (1994, p. 2). Les gestes et attitudes de la vie quotidienne sont liés à la culture, ce que les auteurs désignent comme « habitus ». Les « habitus » sont socialement et historiquement construits selon des « normes rigides ». C'est l'une des raisons pour laquelle il est difficile de modifier les comportements de travailleurs, qui sont ancrés dans le quotidien. Par conséquent, il demeure trop facile d'attribuer des « habitus » à la résistance au changement, qui en retour demeure trop souvent prise comme un « synonyme d'archaïsme, voire de bêtise » (ibid., p. 2).

En prônant un changement de geste dans le travail, on « bouleverse une modalité d'inscription du sujet dans la société et, au-delà, on atteint jusqu'à la personne et à son identité » (Dejours, Dessors et Molinier, 1994, p. 2). Les conduites des travailleurs sont « constitutives de l'appartenance sociale et de l'identité singulière ». Les auteurs font d'ailleurs référence dans leur texte au concept « d'aliénation » lorsqu'une rupture de lien survient entre l'égo et le réel sur le plan identitaire. Ceci permet de saisir comment les conduites des travailleurs mobilisent toujours des « enjeux identitaires » (ibid., p. 2).

Lorsque l'on tente d'intervenir sur un changement de conduite, on déstabilise toujours une « médiation capitale de l'identité » (Dejours, Dessors et Molinier, 1994, p. 5). En tout état de cause, pour qu'une « réforme » des conduites des travailleurs puisse avoir lieu, il faut qu'elle « fasse évoluer le collectif des travailleurs, faute de quoi la coopération sera ruinée. Elle doit aussi permettre « l'éclosion d'un nouveau système de valeurs » et d'un nouveau code de conduite, sans quoi les travailleurs perdront leurs moyens de « reconnaître leur rapport d'appartenance à leur communauté ». Ceci

revient à dire que le changement n'est pas, en général, le résultat de « prescriptions venues de l'extérieur. Il est produit par les acteurs eux-mêmes qui font évoluer les traditions grâce à une intense activité productrice de normes et de valeurs nouvelles, graduellement (ibid., p. 5).

Selon Bareil (2004, p. 12), la résistance au changement « souffre trop souvent du blâme individuel ». Il est donc peut-être temps de regarder les réactions des destinataires du changement proposé d'une autre façon. Trop souvent les gestionnaires feront « l'erreur fondamentale d'attribution », c'est-à-dire de blâmer l'individu ou le groupe, « plutôt que la décision ou la stratégie du changement et sa mise en œuvre ». En somme, la résistance au changement demeure trop souvent associée à un « dysfonctionnement symptomatique (symptômes individuels ou collectif ; passifs ou actifs) de l'individu » (ibid., p. 13)

Au prochain point, toujours selon le courant de la psychosociologie du travail, nous verrons comment la résistance s'avère être notion considérée comme ayant un sens polysémique, polymorphe, parfois ambiguë et paradoxale, tantôt connotée positivement, tantôt négativement. En 2009, Lhuilier et Roche ont publié un ouvrage sur la notion de résistance afin de « penser le monde social autrement que sur le mode structuraliste, autrement que comme un ensemble de rapports sociaux qui font système ». Ou plutôt comme un « système fermé, clos sur lui-même et non ouvert au changement » (Lhuilier et Roche, 2009, p. 7).

2.4.2 La résistance selon la psychosociologie du travail

Selon Lhuilier et Roche (2009, p. 13), « toute chose devient résistance dès lors que son effort pour persévérer dans son être rencontre une force qui tend à l'amoindrir, à la contrarier, voire à lui ôter son existence. » N'importe quelle force, « en même temps qu'elle est affectée par une autre force », engendre une « résistance qui contrecarre, à défaut d'arrêter, l'action de la première ». Les auteurs invitent à engager la réflexion sur la « spécificité de la détermination de la résistance », de « sa manifestation et de son sens dans l'ordre humain ». Sur un registre éthique et politique, les auteurs donnent l'exemple de « la résistance à l'oppression » qui constitue, selon eux, « un des quatre droits naturels » selon un « vocabulaire juridique et politique », en tant que « droit et devoir » (ibid., p. 13).

La résistance vient s'inscrire d'une certaine manière dans la problématique des rapports de pouvoir, des articulations et des tensions entre l'institutionnel et l'intrapsychique (Lhuilier & Roche, 2009). Elle est perçue comme une expérience de subjectivation en décrivant l'affect de la résistance, comme de l'indignation qui projette celui qui résiste à l'extérieur de la relation duelle (ibid.). L'indignation opère un peu comme une sorte de convecteur d'énergie. Elle est triste et réactive lorsqu'elle demeure connectée à la souffrance de celui qui commet le mal, puis elle devient joyeuse, active et inventive lorsqu'on se permet d'exprimer une bienveillance en regard de l'injustice. En ce sens, elle relève l'éprouvé, l'aidant à se sortir du ressentiment et à lâcher prise face à des passions tristes (ibid.).

Selon Barkat et Hamraoui (2009, p. 2009), la résistance ne saurait être autre chose « qu'une action ouvrant le chemin à travers le destin tragique imposé aux hommes et écrit par une représentation de l'organisation du travail ». Ils désignent le sujet comme « un être libre qui acquière la force d'une instance autonome de production, et qui peut

assumer les risques lui afférant » (ibid., p. 202). Le sujet qui travaille possède en lui-même une sorte de « système de la créativité et de la vitalité ». L'individu qui résiste se réalise sous différentes formes de puissances d'agir au travers l'activité du travail. Par la résistance, l'individu s'émancipe devant une multitude de contraintes en participant activement à sa propre réalisation de soi au travail. Il refuse ainsi la soumission et la simple affectation à des fonctions prédéterminées (ibid.).

La résistance peut être déterminée par un « désir de persévérance dans son être, toujours inscrite dans la perspective du déploiement (en référence à Spinoza) (dans Barkat & Hamraoui 2009, p. 203). Elle « ne saurait être simple opposition » et réfère au principe selon lequel « la conscience de l'effort est le rapport et la mesure de la puissance et de la résistance » (ibid., p. 203). Selon ces auteurs, l'individu est un ensemble d'éléments qui se complètent au travers l'activité du travail. Et, lorsque ces éléments se retrouvent rassemblés, ils forment un ensemble capable d'agir comme une « puissance de vie » (ibid., p. 203).

Pour d'autres auteurs, résister relève de l'intime. On se doit donc de développer une compréhension des espaces de l'intimité, avec soi-même et avec les autres (Fleury, 2009). Cette notion est considérée comme une réponse de santé émanant des individus, voire même une nécessité pour eux d'échapper à l'insoutenable dans un débat permanent engendré par des normes institutionnelles et professionnelles (Araújo, 2009 ; Viviers, 2017).

Dans cette publication, C. Dejours (dans Lhuillier & Roche, 2009, p.225 à 234) donne son point de vue sur la portée énigmatique de la résistance :

La résistance a d'irréductible le fait de s'appuyer sur la mobilisation individuelle, volontaire, libre de s'opposer à quelque chose. C'est ne pas abandonner le rapport à la tradition, à la culture contre le marché. La

résistance n'a de sens que si elle a une visée d'efficacité de l'action sur l'état du monde. Il faut ruser, chercher, tester comment se battre contre la domination. La fonction de tout chercheur est du côté de la résistance. Le chercheur qui s'oppose et critique ce qui se donne comme une vérité. C'est mobiliser ses capacités intellectuelles et repérer les contradictions entre ce que je fais, ce que je pense et assumer ce que cela implique. La résistance est ce rapport à la vie en soi et cette capacité à supporter d'être seul quand les autres pensent le contraire. C'est tenir face à l'adversité.

Au final, résister est aussi compris par les auteurs comme une force, une puissance d'agir, qui renvoie à un pouvoir créateur et à la capacité de produire du contexte pour exister (Lhuilier & Roche, 1994 ; Viviers, 2017). Ce qui nous amène au prochain point où nous aborderons le pouvoir créateur de la résistance, toujours selon le courant de la psychosociologie du travail.

2.4.3 La résistance créatrice

En s'appuyant sur les travaux de Winnicott, des chercheurs (Amado, Bouilloud, Lhuilier, & Ulmann, 2017, Viviers, 2017 ; Lhuilier & Roche, 2009, Lhuilier, 2006, 2013) ont contribué à l'étude du pouvoir créateur de la résistance pour repenser les liens entre travail et santé. La créativité selon Winnicott (dans Lhuilier & Gaudart, 2014, p. 2) « donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue. Par opposition à une relation de complaisance soumise envers la réalité extérieure ; le monde et tous ses éléments étant alors ce à quoi il faut s'ajuster et s'adapter ». Selon Lhuilier et Gaudart (2014, p. 2), la créativité au quotidien est une manière de concevoir et de faire dans le monde qui « témoigne d'une bonne santé », alors que « la vie non créative ou la soumission, peut être tenue comme une maladie. » Autrement dit, la santé ou la maladie se construisent dans la capacité (ou ses empêchements) à créer de

nouvelles normes extérieures. L'empêchement de la capacité créative serait source de souffrance » (ibid.).

Dans cette perspective, se préserver soi-même devient « l'expression d'une détresse » : celle qui est éprouvée lorsque la capacité à « s'ouvrir au surgissement des possibles » est empêchée par la « rigidité des contraintes du milieu et/ou par la rigidité des défenses psychiques » (Lhuilier & Gaudart, 2014, p. 2). Sur la même ligne de pensées, Roche (2014, p. 10) note que les résistances n'ont pas seulement pour effet de « préserver la possibilité de continuer à travailler, mais aussi la dignité, l'estime de soi, le sens du métier et de la mission ». C'est pour Roche (2014, p.10) la « possibilité d'un rapport de sujet à sujet et d'ouvrir pour tous des espaces de liberté ».

À la suite des derniers concepts proposés par les auteurs, visant à définir la résistance, nous aborderons dans la prochaine section les différentes connotations de la résistance, ainsi que le côté énigmatique et contradictoire de cette notion.

2.4.4 Un mélange de négation et d'affirmation

Présente dans plusieurs travaux scientifiques en sciences du travail, la notion de résistance revêt, selon les références théoriques auxquelles on réfère, à des « acceptions différentes », désignant des « phénomènes connotés tantôt négativement (résistance à la vérité sur soi en psychanalyse, résistance au changement), tantôt positivement (résistance à la domination) » (Lhuilier & Roche, 2009. P. 11).

Sur le sens énigmatique de la notion de résistance, Bélanger et Thuderoz (2010, p. 435) notent que la résistance possède certaines « vertus » et une « connotation plus martiale ». Elle désigne à la fois la volonté et l'acte de faire obstacle, d'objecter. De fait, « s'opposer, c'est ne pas seulement se dresser contre, c'est aussi prendre place, s'imposer ». La résistance des travailleurs est une légitime et naturelle réaction à l'exercice pointilleux des droits de gérance patronaux (Bélanger & Thuderoz, 2010, p. 441). Ces auteurs ajoutent ce qui suit :

À un pôle figure l'engagement des employés dans l'organisation et l'effort productif. À l'autre, le refus d'acquiescer ou d'accepter sans barguiner de s'enrôler. Ils sont fiers de leurs compétences et savoir-faire, inventifs dans leur manière de résister aux exigences managériales. Ils s'investissent volontiers dans la relation de production. Durant ces mêmes années, les individus étaient réputés sans qualités et dotés d'une seule conscience d'exploitation, mode dégradé de la conscience fière des conduites de défection (ibid., p. 441).

Selon Castejon (2009), résister au travail implique une action, une réflexion et aussi la parole qui est d'ailleurs le propre de l'humain. Dans son texte *Résistance qui s'ignore*, Castejon (2009, p. 31) évoque ceci :

Ne sachant pas que nous sommes des résistants par nature, nous cherchons un abri à la fatigue de vivre dans une illusoire et impossible absence de conflit, de tout écart. En boomerang nous revient l'impossibilité « d'in-exister ». Nous sommes des êtres parlants en écart les uns par rapport aux autres. Moins ignorants, nous pourrions développer le potentiel de lien du langage comme l'exercice assumé de ce qui fait notre humanité...

Enriquez (2009, p. 255) ajoute que le langage « engendre une réalité nouvelle, surprenante, insolite, favorise une révélation qui amène ravissement, « une autre manière de percevoir, de ressentir, de penser » (ibid.). Enriquez (2009, p. 254) souligne ce qui suit :

Le langage est indispensable pour parler avec soi-même (monologue intérieur, introspection, autoanalyse), pour explorer son « for intérieur », « ses gouffres » (Victor Hugo) ou plus simplement ses sentiments profonds ou superficiels. Sans langage commun pas de communication, de

don de paroles, pas de don ou d'échange de biens ou de services, de rituels [...] C'est le repli sur soi, sur son groupe [...] D'où l'entre-soi et difficulté de créer du lien social...

Il sera question au prochain point des conditions paradoxantes de la résistance au travail. Nous verrons comment paradoxalement les manifestations de résistance peuvent servir les intérêts de l'organisation du travail qui les suscitent.

2.4.5 Les conditions paradoxales de la résistance au travail

Selon Linhart (2009, p. 72), « c'est de façon paradoxale que l'implication transgressive des salariés peut s'interpréter comme une forme de résistance ». Selon l'auteure, la résistance sert souvent « objectivement les intérêts de l'entreprise, tout en recelant subjectivement une contestation de la domination inscrite dans les modalités de l'organisation du travail ». L'auteure poursuit en affirmant :

Il est concevable d'analyser le travail réel comme l'expression d'une contestation forte quand bien même elle se transforme en une contribution efficace au système contesté. Expression indirecte d'un refus [...] cette résistance permet de rendre le travail plus vivable. Elle se construit collectivement autour de valeurs du travail jamais débattues et rarement dites et se manifeste à travers des pratiques qui se diffusent, en accompagnant le partage de savoirs et de savoir-faire [...] Difficile à débusquer (ibid.).

Au point suivant nous abordons la dimension heuristique « qu'est-ce *qui* résiste ? » Cette question touche à la subjectivité des travailleurs. Nous verrons comment la résistance peut être désignée différemment selon les auteurs. Selon Proust (dans Lhuilier et Roche (2009, p. 14), « dès qu'il y a de l'étant ou de l'état, il suscite et bute sur résistance qui le tord irrésistiblement et le fissure irréversiblement. Les auteurs ajoutent que « tout état est flanqué de son double qui le contre et le hante, tout étant est bordé de son ombre qui le limite et le presse de l'intérieur ».

2.5 Qu'est-ce *qui* résiste ?

Selon Lhuilier et Roche (2009, p.14), la « résistance s'inscrit dans la loi du contre, qui trouve à se décliner autour de la problématique des rapports de pouvoir et de celle des articulations et des tensions entre l'institutionnel et l'intrapsychique » (ibid., p. 14). À ce sujet, ces auteurs se questionnent à savoir « quelle théorie du sujet pourrait éclairer ces mouvements dialectiques ».

Notre cadre conceptuel s'attarde à la notion de subjectivité et d'intersubjectivité par la « médiation des rapports de transformation de la réalité, voie essentielle de confrontation au réel » (Lhuilier, 2013, p. 18). Cette auteure cite Castoriadis (dans Lhuilier, 2013, p. 18) : « l'objet de la praxis, c'est le nouveau, ce qui ne se laisse pas réduire à un ordre rationnel préconstitué ». Selon Lhuilier (2013, p. 19), cet objet ne sollicite pas uniquement un « développement de l'organisation et de la société », mais aussi un développement du « sujet dans la praxis ». C'est dans l'action que le sujet est amené à « prendre acte de la dimension d'une réalité étrangère à son moi et qui résiste à ses désirs, ses concepts, ses projets » (ibid., p. 19).

Dans la même veine, Clot et Gollac (2014, p. 12) considère que tout travail suppose une « mobilisation de l'intelligence » et « d'innovation personnelle ». Les auteurs notent que « le travail permet et requiert une expression et une participation de la subjectivité » (ibid., p. 12). Pour d'autres auteurs tels que Hamroui (2013), le travail vivant est le fondement de l'activité humaine en tant que lieu de réalisation de la praxis et d'actualisation de la subjectivité humaine.

Le courant de la psychosociologie accepte certaines des notions de la psychodynamique du travail, laquelle s'accorde avec le paradigme subjectiviste. Ce courant tient compte de l'expérience vécue subjectivement au travail (Alderson, 2004). On s'intéresse ici au développement du sujet, aux notions de plaisir/souffrance vécues dans les rapports subjectifs et intersubjectifs au travail (Carpentier-Roy, 1992).

Selon Dejours (dans Viviers, 2017, p. 220), un pionnier du courant de la psychodynamique du travail : « travailler désigne une épreuve de subjectivité face au réel, qui peut être renvoyée à une souffrance vécue subjectivement ». Il s'agirait selon cet auteur d'une lutte psychique entre le désir ou une attente par rapport à l'accomplissement de soi et le réel qui fait obstacle. Cette épreuve appelle le travail, nécessaire pour résoudre la tension psychologique (ibid.).

Dans cette recherche, la question « qu'est-ce *qui* résiste ? » s'adresse aux métiers relationnels selon Doucet et Viviers (2016). Dans leur ouvrage *Métiers de la relation: nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, les auteurs renvoient à une différente grammaire pour désigner le sujet. D'une part, la notion de « subjectivité blessée » est proposée par Doucet et Dubois (2016 p. 142). Selon ces auteurs, les métiers relationnels sont attachés émotionnellement et affectivement dans leur activité, à travers « l'intuition » et au moyen du « toucher clinique ». D'autre part, Périlleux (2016) désigne le « cœur battant » des praticiens relationnels face aux épreuves du travail. L'auteure note la façon dont les praticiens y répondent en « inventant des enjeux de vie et de recherche » (Périlleux, 2016, p. 124). Quant à Viviers (2016), ce dernier recourt au cœur du métier et au genre professionnel qui désignent le sujet du praticien.

Nous enchaînerons la prochaine section avec la dimension heuristique « à quoi résiste-t-on ? ». Cette dimension renvoie aux différentes épreuves, contraintes et malaises vécus, notamment par les praticiens relationnels.

2.6 À quoi résiste-t-on?

Concrètement, à quoi résiste-t-on aujourd'hui dans le monde du travail ? On ne peut occulter la pertinence des écrits scientifiques portant sur « la servitude volontaire », les formes d'aliénation, l'emprise de l'organisation du travail, les « processus d'assujettissement et de normalisation » (Lhuilier & Roche, 2009, p. 8). Selon ces auteurs, ces processus ne sont jamais achevés parce qu'ils sont constamment contrecarrés par des forces opposées, par des résistances (ibid.).

Les travailleurs, dans leur effort de résistance, tentent surtout de « protéger le sens de leur travail et leur mission » (Lhuilier & Roche, 2009, p. 15). C'est notamment le cas des professions qui accueillent des usagers qui se retrouvent trop souvent confrontées à une rationalité instrumentale qui tente de chosifier l'être humain et la relation d'aide (ibid.). Selon Mendel (dans Lhuilier & Roche, 2009, p. 15) « l'homme résiste à ce qui, de l'extérieur ou d'en haut, vient s'imposer à lui, tente de le contraindre, voire de l'écraser, contrarier, voire empêcher l'affirmation de sa puissance d'agir, de penser, d'exister, etc. ». En d'autres mots, les travailleurs résistent à « l'adhésion, l'assimilation, l'indifférenciation, la normalisation et la dissolution de l'altérité, de la singularité... autant de de traduction de la force et de la forme d'Éros ». Selon l'opinion des auteurs, l'homme défendra toujours sa revendication de liberté individuelle contre la volonté de la masse (ibid., p. 9-10).

Selon Lhuilier et Roche (2009, p. 12), la « résistance à l'usure prématurée au travail est contemporaine de la montée de la pression productiviste propre au capitalisme industriel du début du XIXe siècle ». Dans un écrit scientifique, Amado et collègues (2017, p. 9) suggèrent également que les travailleurs doivent résister face à une « rationalité instrumentale découlant du management contemporain ». La « doxa-managériale » tente de rabattre son pouvoir sur la soumission du « Sujet » face à la « norme ». Elle vise à occulter « les contradictions et conflits » en utilisant la ruse et le vocable de « l'innovation ». Ce type de management souhaite surtout satisfaire des exigences de productivité dans des contextes de travail et où les ressources sont trop souvent diminuées dans un souci de rentabilité (ibid., p. 9).

Maintenant, qu'en est-il des métiers relationnels en ce qui touche les contraintes du travail ? À quelles contraintes sont-ils confrontés ? C'est ce dont il sera question au prochain point, notamment avec un ouvrage de référence portant sur les métiers relationnels codirigé par Doucet et Viviers (2016) et d'autres travaux en psychosociologie du travail.

2.7 À quoi résistent les métiers relationnels ?

En introduction de leur ouvrage collectif, Doucet et Viviers (2016, p.1) énumèrent un ensemble de contraintes vécues par les métiers de la relation d'aide. Selon les auteurs, les praticiens se retrouvent notamment confrontés à des « mutations profondes » en regard de leur catégorie de métiers. Ils se retrouvent devant un « rétrécissement des investissements de l'État », un « phénomène de désinstitutionnalisation psychiatrique » et face à une « approche milieu qui provoque une reconfiguration des dispositifs publics des services sociaux et de santé ». À ces contraintes s'ajoute la nouvelle « normativité dont les paramètres sont l'impératif d'acquisition de l'autonomie

personnelle et l'ascension vers le devenir soi-même ». Les praticiens sont aussi « marqués par des transformations » dans leur domaine de travail respectif, qui se conjuguent à une « diminution des ressources », ce qui engendre des « questionnements sur leur activité de travail, mais aussi sur leur identité professionnelle ».

Les auteurs dénotent un écart « entre les prescriptions organisationnelles et le travail réel des professionnels » (Doucet & Viviers 2016, p. 2). Les métiers relationnels expriment un malaise de plus en plus vif face aux contraintes organisationnelles. Selon eux, les prescriptions « semblent évacuer le sens que les praticiens donnent à leur activité ». Ils sont aux prises avec un « ressentiment » envers les « transformations de l'organisation du travail » (ibid., p. 2).

Dans la même ligne de pensées, Doucet et Viviers (2016, p. 2) constatent que le praticien doit faire face à une indifférence de la part de la hiérarchie, notamment en ce qui concerne « le savoir professionnel » du praticien et son « potentiel créatif ». L'intervenant se sent atteint dans son « identité » et dans « l'ensemble de son métier, à travers lui-même », engendrant une « souffrance identitaire de métier » (Doucet & Viviers, 2016, p. 2). Les auteurs définissent un « vécu subjectif partagé » des praticiens « issu d'une mise en impasse d'un désir d'accomplissement de soi professionnel par les contraintes réelles de travail ». Ceci fait en sorte qu'ils « ne reconnaissent plus leur profession dans leur expérience de travail » (ibid., p. 2).

Doucet et Viviers (2016, p. 2) décrivent la « manière dont les politiques publiques affectent les conditions de réalisation du travail relationnel ». Les « principes de la nouvelle gestion publique, auxquelles s'arriment un bon nombre de politiques publiques adoptées ces dernières années », se traduisent par une « organisation du travail qui malmène le métier ». Elles désagrègent le « socle institutionnel nécessaire

au travail relationnel. » Les praticiens se retrouvent ainsi face à une organisation du travail « qui recherche l'efficacité et la productivité », ce qui correspond à une sorte de « fixation sur le mesurable et sur la reddition de comptes instrumentée ». Ils sont confrontés à des « normes néomanagériales » qui vont à l'encontre des « règles de métier » (ibid., p. 2).

Ayant contribué à cet ouvrage, Ravon (2016, p. 38) distinguent deux formes d'épreuves en rapport avec le travail relationnel. La première porte sur « l'épreuve diplomatique de la rencontre », la seconde sur « l'épreuve temporelle de la présence à autrui ». Selon l'auteur, dans l'un et l'autre des cas, « la difficulté consiste à tenir la relation, à assurer les conditions minimales qui garantissent à autrui la capacité à en coproduire le sens et le contenu. » Selon cet auteur, le travail d'accompagnement peut se comparer à celui des diplomates dans le sens où la diplomatie est une « épreuve conversationnelle ». Le diplomate est constamment exposé au risque de trahison et il doit en permanence revenir vers « ses mandants » afin de rendre compte de « l'intérêt de leurs interventions sans filet. » (Ibid.).

Ravon (2016, p. 38) ajoute que le « travail relationnel se heurte sans cesse à des « logiques gestionnaires », à leur « promotion du temps court » et de la « culture du résultat » ; dans des « dynamiques de prise en charge » à long terme qui supposent « d'accompagner sans fin » le client. Or, « tenir la relation dans ces paramètres suppose de « s'écarter des normes et des règles prescrites par la profession ». Par ailleurs, selon l'auteur, « les résistances, les pièges ou les malentendus sont monnaie courante et quiconque fait l'expérience du travail relationnel en découvre la vulnérabilité » (Ravon, 2014, p. 39).

Toujours selon cet ouvrage, Périlleux (2016) distingue pour sa part comment les praticiens relationnels se retrouvent confrontés à un malaise social, à des demandes d'aide complexes et des situations de crises constantes. Pour Périlleux, les métiers de la relation sont souvent exposés à plusieurs formes de violences. Ils sont confrontés aux multiples bouleversements dans le secteur de l'intervention psychosociale, tels que le retrait des investissements de l'État, la transformation des politiques sociales, la déshospitalisation, la projection du modèle de marché sur l'action sociale combinée à une instrumentalisation du contrat, etc. (ibid.). Périlleux (2016) observe certains paradoxes entourant la responsabilité des praticiens confrontés à des conditions de travail en profondes transformations qui affectent les valeurs et les règles du métier. Finalement, Périlleux (2016) dénonce l'ensemble des référents normatifs s'étant mis en place dans le travail social et clinique, et de manière convergente avec les injonctions de la nouvelle gestion publique.

Dans l'ouvrage de Doucet et Viviers (2016), Demailly (2016, p. 51) considère quant à elle que les métiers relationnels sont parcourus de « logiques descendantes, de « logiques ascendantes », de « régulation de contrôle » et de « régulations autonomes ». Selon l'auteure, ces logiques et régulations « contribuent à la construction sociale » du cœur du métier, à la « définition des formes », au « degré d'autonomie des professionnels » et au « contour des tensions éthiques et politiques ». L'auteure constate les effets de la nouvelle gestion publique valorisant « l'efficacité, la gestion et ses technologies sociales envahissantes et le contrôle accru de l'usage des ressources qui met à l'épreuve les métiers de la relation ». Les praticiens se retrouvent confrontés à des « politiques publiques inconséquentes », des « exigences néobureaucratiques envahissantes », à « l'aveuglement des technocrates et à des « réformes répétitives, mal appliquées et nocives » (ibid.).

Ainsi, après avoir présenté certaines contraintes du travail relationnel, nous aborderons au prochain point les différentes manières de résister et les différentes désignations de la notion de résistance dans le monde du travail, selon le courant de la psychosociologie du travail.

2.8 Comment résiste-t-on ?

Lhuilier et Roche (2009, p. 11) ont tenté de démontrer comment les « résistances » dans le monde du travail se manifestent de diverses façons et possèdent un sens multiple. Le vocable « actes de résistance » est employé par les auteurs pour démontrer l'éventail des résistances présent dans les écrits scientifiques. Ils distinguent le travail et « l'action collective » comme des « réalités enchevêtrées ». Selon ces auteurs, les résistances possèdent un « sens pluriel sur le plan du registre cognitif et des jugements de valeurs, parfois opposées sur l'axe axiologique » (ibid., 2009, p. 11).

Efros et Schwartz (2009, p. 40) évoquent le caractère polysémique de la résistance, dans le sens que cette notion peut représenter un « continent de transgressions pouvant se produire dans la réalisation d'une activité normée par d'autres [...] à valeurs multiples, de l'invisible à l'informulé, de l'acte individuel à la démarche collective ». Selon ces auteurs, « ces transgressions sont diverses, singulières et elles ouvrent sur un spectre variable d'autres possibles » (ibid.).

D'autres écrits scientifiques (Lhuilier & Roche, 2009; Lhuilier, 2006; 2013; Amado, Bouilloud, Lhuilier & Ulmann, 2017) réfèrent à des conceptions théoriques et à une grammaire variée de la notion de résistance. Celles-ci se démultiplient dans des milliers de situations de travail, tantôt comme des modalités ou des modes de résistance, tantôt comme des formes de résistance, des fragments de résistance, tantôt

comme des microrésistances quotidiennes, des conduites de résistance, tantôt comme des microtransgressions opérantes, etc.

Efros et Schwartz (2009, p. 40) désignent des formes de résistance comme des « fraudes », des « entorses » à un règlement, des « ruses à la décision », des « provocations par l'invention technique », comme une forme de « désobéissance », un « retrait », voire même des tentatives de « subversions ». Efros et Schwartz (2009, p. 40) distinguent d'autres résistances comme des formes de « transgressions » en regard de certains « modes opératoires », par « recomposition infractionnelle de la procédure », qui servent généralement à faire face au travail le mieux possible et par rapport à ce qui est prescrit (ibid.).

Toujours selon Efros et Schwartz (2009, p. 40), d'autres types de résistances se distinguent notamment comme des façons de « renormaliser les gestes opératoires » selon les situations de travail. Ces manières de résister prennent la forme d'une « désobéissance réussie » visant à « transgresser » pour conserver « l'esprit de la mission [...], l'invention qui brouille les rôles entre concepteurs et exécutants [...], l'exécutant créatif [...], la transgression qui se déplace sur le manquement et le défaut d'usage ».

Sur le plan collectif, Efros et Schwartz (2009, p. 41) conçoivent la résistance un peu comme une forme de « lutte collective organisée, de combativité, déclarée par la recherche d'alternatives » à des « réseaux d'échanges et de solidarité, qui se construisent dans et par l'activité ». Il s'agit pour eux de « réseaux informels qui se composent d'entités collectives, stables, à géométrie variable, en recherche d'efficacité comme la preuve d'un vivre et travailler ensemble autrement ».

Concernant Barkat et Hamraoui (2009, p. 205), ils réfèrent à des « *modalités* de résistances en situation de travail ». L'activité de travail désigne la résistance au sens de création, dans la mesure où elle vise à [...] « ajuster, à disposer de manière appropriée les corps et les choses en tenant compte des contraintes de la situation. » La résistance se laisse porter par les « puissances d'agir » qui émergent à travers « l'expérience liée aux événements de travail » [...] La résistance représente aussi un « processus d'agencement, de combinaison et d'ajustement » qui rend possible la « disposition adéquate du corps et des choses aux situations ». De plus, elle ne saurait « être le propre d'un sujet simplement volontaire », elle désigne plutôt à la fois la « pensée » et le « corps en devenir » (Barkat & Hamraoui, 2009, p. 205).

Pour leur part, Hmed et Laurens (2011, p. 132) distinguent les résistances comme un « *processus* par lequel des individus ou des groupes entreprennent de défendre une forme d'institutionnalisation, d'autres buts communs et d'autres objectifs ». Les résistances sont définies comme des « mouvements individuels et collectifs » qui vont du « contournement, de l'évitement », de la « mise à distance des rôles prescrits », à la « défection et à l'opposition frontale à l'institution », en passant par la « gamme des comportements qui confinent à la désobéissance et à l'indiscipline ». Les auteurs notent une « dimension centrale de l'institutionnalisation », laquelle dévoile dans « quelle mesure elle demeure un processus relationnel et contingent, par lequel des normes, des croyances, des pratiques et des formes typiques d'interactions sociales émergent et se solidifient » (ibid., p. 132).

Bélangier et Thuderoz (2010, p. 446) réfèrent à la notion de résistance comme étant un « répertoire d'opposition ». Par ailleurs, ils concèdent à la résistance un « pouvoir d'agir » qui peut promouvoir les « intérêts » des travailleurs. Les résistances réfèrent aussi à des « moyens d'action » selon les « circonstances et les situations », sans cesse

« réinventés et réinvestis ». Ce « répertoire d'action » correspond à « un modèle où l'expérience accumulée d'acteurs s'entrecroise avec les stratégies d'autorité [...] ».

Ainsi, cette section visait à présenter comment les travailleurs résistent face aux contraintes du travail ? Sur ce point, force est de constater qu'il existe mille et une manières de résister. Alors qu'en est-il des manières de résister des métiers de la relation ? Nous tenterons de répondre à cette question en fonction des différents travaux scientifiques portant sur les métiers de la relation.

2.8.1 Comment les métiers relationnels résistent-ils ?

Viviers (2014, p. 377) s'est penché sur la situation des conseillers en orientation qui doivent composer avec une « souffrance identitaire », produisant des résistances qui visent à éviter une « adaptation plastique aux contraintes du travail au détriment du métier ». Ces stratégies sont « défensives dans le sens où elles organisent la riposte face à des attaques au cœur du métier » (ibid.). Selon Viviers (2014, p. 374), ces résistances visent à « protéger de la souffrance vécue dans l'expérience du travail », d'une manière qui « respecte la logique du genre professionnel ». Les individus tentent de maintenir vivant le cœur du métier en mobilisant des résistances pour ne pas se retrouver avalés par une idéologie extérieure aux valeurs et principes de la profession de l'aide à autrui (ibid.).

Dans l'ouvrage *Métiers de la relation* de Doucet et Viviers (2016, p. 61), Demailly (2016) expose plusieurs raisonnements qui justifient les formes de « résignations individuelles entre le goût du pouvoir et celui de la servitude, l'opportunisme, les possibilités renforcées par la mise en concurrence de tous avec tous qui rend plus

difficile l'exercice potentiel de la solidarité ». L'auteure définit les « bonnes et mauvaises raisons de l'accord ou de la résignation qui tiennent compte des logiques organisationnelles descendantes et des logiques sociales émergentes ».

Selon une typologie descriptive, Demailly (2016, p. 61) désignent certains praticiens relationnels comme des « adhérents actifs ». Elles réfèrent entre autres à « des fractions modernistes qui appuient de bonne foi et avec une grande naïveté politique des réformes néolibérales. » Ils y voient une plus-value et ils y « apportent leur expertise à la formulation des réformes en contribuant à leur acceptabilité par le milieu » (ibid., p. 61).

Demailly (2016, p. 61) décrit ensuite les « pratiquants non-croyants »; notamment les cadres qui ne sont pas convaincus des prescriptions, mais qui les « font fonctionner et les imposent aux autres comme s'ils y croyaient ». Ensuite, l'auteure définit certaines formes de « résistances frontales » comme une façon de « réaffirmer l'existence d'une conscience professionnelle », ainsi que « le droit et la capacité de juger de ce qui est juste ». C'est le cas notamment, selon l'auteure, des travailleurs sociaux, psychologues et psychiatres qui « contestent l'évaluation néobureaucratique ». Ces acteurs peuvent même parfois décider de ne pas « appliquer certaines consignes venue d'en haut, comme une forme de désobéissance civile. »

D'autres résistances sont définies par Demailly (2016, p. 62) comme étant « passives ». Elles touchent un grand nombre de salariés de base du travail relationnel, relativement peu qualifiés (aides-soignants, auxiliaires de vie, personnels des foyers d'hébergement, etc.). Certains travailleurs refusant « l'intensification à l'organisation », développent une « insertion stratégique et individualiste, avec

théâtralisation des normes comportementales et un silence à l'égard des acquis qu'ils ne veulent pas perdre ».

D'autres praticiens, soumis à des « prescriptions trop contradictoires entre elles, ou en décalage avec leurs éthiques, ne peuvent pas réaliser un travail bien fait » (Demailly, 2016, p. 63). Certains se démotivent, même les mobilisés, « tant dans une situation telle qu'ils ne peuvent pas être valorisés, du fait d'une faible reconnaissance des autres, finissent par perdre leur élan ». C'est le cas de « nombreux emplois du travail social ». Demailly (2016, p. 63) désigne ensuite certaines situations montrant la « reconquête d'une certaine autonomie », mais qui se déploie dans des « contextes quasi anomiques et au sein d'univers normatifs fragmentés, ne permettant pas une cumulation ou une valorisation de nouveaux savoirs d'expérience élaborés pour affronter le changement dans la société. »

Les résistances rusées et stratégiques sont ensuite désignées par Demailly (2016, p. 63) comme une façon de « détourner les dispositifs managériaux et de se créer une professionnalité, des compétences adaptées aux logiques sociales descendantes, qui permettent de bien connaître les outils et de les instrumentaliser. » Il s'agit ici de vouloir « truquer les statistiques, modifier la réalité pour qu'elle joue de façon positive sur l'indicateur, développer des savoir-faire tactiques » comme, notamment, « bien écrire les projets en respectant des critères, que l'on juge peu sérieux, mais qu'il faut apprendre si l'on veut que le projet passe ». Finalement, ces résistances passives peuvent désigner une manière de « développer des pratiques » visant à « satisfaire les indicateurs ».

Enfin, Demailly (2016, p. 64) propose les « résistances contre-offensives et inventives », un peu comme une façon de « prendre l’initiative » et de « construire des dispositifs innovants sur les bases professionnelles, éthiques et économiques différentes. » Il s’agit de les « mettre en circulation » parallèlement aux « instruments officiels. » Ces résistances sont des manières de « contester le bien-fondé de certains indicateurs ou des formalisations standardisées de pratiques » et de « construire d’autres outils. » Cette « position contre-offensive » implique notamment de « créer des alliances politiques ». Demailly (2016, p. 63) conclue finalement en désignant des « stratégies contre-offensives de lutte contre les religions de performance », visant à contrer les « effets d’évidence et de sidération produits par le discours dominant. »

Nous concluons cette section avec les travaux de Périlleux (2016) selon lequel les praticiens sont capables d’adopter des positions défensives ou offensives » devant les nombreuses contraintes du travail qui affectent l’identité professionnelle. » L’auteur désigne des résistances notamment comme des « répliques cliniques » qui permettent aux praticiens « de tenir le coup » et de « retrouver prises sur leurs institutions » en faisant « entendre leur voix ».

2.9 Conclusion

L’élaboration du cadre conceptuel de recherche nous permet de constater que, dépendamment des points de vue, il existe une grammaire variée pour désigner les formes de résistances. Dans les écrits savants, on distingue par exemple « mille manières de résister », de « refuser l’ordre établi, le statut de foi, de sens ou de fatalité » (Lhuillier & Roche, 2009, p. 17). Ces auteurs définissent la résistance comme une façon de s’exprimer par une « saisie d’opportunités » lorsqu’elles se présentent. Toute résistance désigne un potentiel stratégique et créateur chez la personne. Elle s’oppose

au « processus de destruction et de décomposition de la vie, le transformant en « processus de reconstruction et de recombinaison de la vie ». Lhuilier et Roche (2009, p. 17) considère que « ce sur quoi l'homme s'appuie pour résister ne pourra jamais vraiment être complètement élucidé. » Car en fait, la résistance adopte généralement plusieurs visages. Elle peut prendre la « forme d'un retournement de ce qui assujettit » face à « l'assujettissement lui-même. » (Ibid.).

Ainsi, dans le cadre de cette étude qualitative, nous tenterons d'explorer qualitativement la boîte noire du concept de résistance, en l'étudiant au-delà même du versant négatif réducteur. Selon Lhuilier et Roche (2009, p. 9), la « catégorie dialectique et ontologique de la négativité permet de dépasser la marque négative, le plus souvent attribuée au négatif ; et de le penser aussi comme constitutif de la limite, du dégagement et de la création. » Au final, les travaux portant sur la « souffrance/défense » gagneraient à y « intégrer d'autres issues possibles, comme les processus de dégagement, de riposte, de création, de subversion » (ibid., p. 9).

En interrogeant un groupe de praticiens relationnels, nous visons à démontrer que la résistance désigne en fait une multitude de potentialités conduisant vers d'autres possibles. En tenant compte du travail vécu subjectivement par les métiers relationnels, ce projet de recherche vise à explorer comment sont ressenties la charge réelle du travail et les contraintes des praticiens, mais au-delà des simples tâches prescrites. Cette étude permettra ensuite de mieux comprendre comment les métiers relationnels composent de façon positive, créative et émancipatoire devant les contraintes du travail.

Ainsi, après avoir présenté le cadre conceptuel de la recherche, nous présenterons au prochain chapitre le cadre méthodologique de la recherche. Nous exposerons ce qui se

rattache à la stratégie, la population étudiée, l'instrument de collecte de données, les modalités d'analyses de données, ainsi que les limites et considérations éthiques de la recherche.

CHAPITRE III

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, il est question de la méthodologie employée pour mener à terme cette recherche. Nous discuterons dans un premier temps de la stratégie générale utilisée dans ce devis de recherche. Deuxièmement, il sera question de la population étudiée, des critères de sélection des participants et des questions relevant du recrutement. Dans un troisième temps, nous discuterons de la méthode et de l'instrument de collecte de données qualitatives qui a été employé. Quatrièmement, nous traiterons des modalités d'analyse et, finalement, nous exposerons les principales limites de la recherche ainsi que les considérations éthiques qu'elle engage.

3.1 Stratégie générale

D'entrée de jeu, rappelons d'abord les objectifs de cette recherche qui consistent à saisir la réalité des métiers relationnels, dans un contexte de bouleversements des pratiques de cette catégorie de métiers, dans la région de Montréal et les environs. Cette étude aspire notamment à proposer de nouvelles connaissances dans ce domaine d'étude à partir des savoirs singuliers et subjectifs des métiers relationnels. Ainsi, nous analyserons les diverses résistances émergentes des métiers relationnels, implicites et explicites, en lien avec les contraintes du travail. Cette recherche aspire en somme à décrire diverses stratégies de résistance selon le point de vue des praticiens relationnels.

Pour satisfaire aux objectifs de recherche, nous avons eu recours à une méthodologie qualitative menée auprès des métiers relationnels qui se retrouvent tous touchés par des contraintes du travail, et qui sont par ailleurs en mesure de résister, de façon dialectique, créative et innovante. Nous nous sommes efforcés d'analyser comment les acteurs agissent en nous appuyant sur les discours, intentions, modalités de leurs actions et de leurs interactions. À ce sujet, Popper (dans Dumez, 2013, p. 30) nous parle d'étudier les « actions, interactions, buts, espoirs et pensées » des personnes. Or, cette recherche qualitative menée auprès de praticiens relationnels s'est révélée appropriée et pertinente pour étudier l'expérience concrète du travail en vue de comprendre comment ceux-ci, individuellement et collectivement, réussissent ou non à composer avec les différentes contraintes du travail. La finalité de cette étude est descriptive et interprétative puisqu'elle tente de mieux comprendre la réalité des personnes enquêtées (Viviers, 2014).

Cette démarche scientifique s'est inscrite dans le cadre d'une maîtrise en travail social qui s'est échelonnée sur une période de trois années consécutives, soit de septembre 2016 à juin 2019. Comme il s'agit d'une méthode de recherche qualitative, nous avons eu recours à un petit échantillon composé de douze praticiens relationnels. Cette recherche ne vise pas à établir des généralités, mais plutôt à développer une compréhension des expériences singulières des praticiens qui y ont participé. Cette méthode aspire à mettre en évidence des modalités de résistance, telles que décrites dans le courant de la psychosociologie du travail (Lhuilier & Roche, 2009).

Selon les écrits savants, chercher à mettre en évidence des modalités consiste à reconstituer un lien entre des phénomènes observés (les modalités de résistance) et leurs causes possibles (les contraintes et malaises) (Dumez, 2013). Les modalités de résistance ne fonctionnent que dans certains contextes et sous certaines conditions. Il faut alors examiner les raisons à la base de ces modalités pour ouvrir ainsi la porte à la

construction d'une typologie des modalités de résistance (ibid.). Aussi, mettre en évidence des types de résistances consiste à reconstituer un lien entre des phénomènes observés (les modalités de résistance) et leurs causes possibles (les contraintes du travail) (Dumez, 2013). Certaines résistances ne fonctionnent que dans certains contextes et sous certaines conditions. Il faut donc examiner les raisons à la base de ces modalités pour ensuite ouvrir la porte à la construction d'une typologie des modalités de résistance (ibid.).

Les typologies sont à la fois un outil et un des résultats possibles de la recherche compréhensive (Dumez, 2013). Nous avons choisi de recourir à une typologie descriptive qui nous permet de poser la question : « Qu'est-ce qui constitue les résistances des praticiens relationnels ? » De plus, une typologie descriptive permet la formulation d'orientations de recherches futures (Dumez, 2013, p. 36). Les typologies peuvent être utilisées dans les premières phases d'une recherche compréhensive et servir à ériger une théorie éventuellement. Selon Dumez (2013, p. 38), les avantages théoriques d'une typologie descriptive portant sur les modalités de résistance pourraient se résumer ainsi :

Leurs avantages comprennent leur capacité à traiter des phénomènes complexes sans les simplifier outre mesure, à clarifier les ressemblances et les dissemblances entre les cas pour favoriser les comparaisons, à fournir un inventaire compréhensif des cas possibles, et à attirer l'attention sur les cases vides.

3.2 Population à l'étude, critères de recrutement et de sélection

L'échantillon de cette recherche visait à recruter entre huit et douze praticiens-nes relationnels. Afin de pouvoir réaliser trois entretiens de groupe focalisés, nous avons réuni un échantillon composé de douze praticiens-nes en provenance de milieux institutionnel, communautaire et de la pratique privée. Nous avons choisi de recruter

des personnes appartenant à la catégorie des métiers relationnels, telle que décrite par Doucet et Viviers (2016). Nous avons notamment rencontré des travailleurs sociaux, psychoéducateurs, éducateurs et criminologues en provenance des trois milieux de pratiques dans la région de Montréal et les environs. Les personnes ont été sélectionnées de manière non aléatoire, en fonction des caractéristiques recherchées, pourvu qu'elles appartiennent à la catégorie des métiers de la relation, depuis au moins 1 an, et ce, dans un des trois milieux de pratique susmentionnés. Les participants devaient se sentir concernés et interpellés par le sujet d'étude. Pour pouvoir participer, les personnes devaient avoir au moins un an d'expérience dans le domaine de la relation d'aide et correspondre aux caractéristiques recherchées.

Tenant compte de la forte visibilité et de l'accessibilité des réseaux sociaux dans lesquels se retrouvent les praticiens relationnels, nous avons contacté deux groupes d'intervenants sur Facebook afin d'avoir accès à des participants potentiels. Après avoir reçu l'autorisation du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), à l'automne 2018, nous avons approché le groupe d'intervenants psychosociaux de Montréal et le groupe de discussion syndicale du personnel syndiqué (non-cadre) des techniciens et professionnels du CIUSSS du Centre-Sud de l'île de Montréal.

Ce choix de recrutement se justifie par le fait que ces deux groupes d'intervenants Facebook se composent d'un très grand nombre de professionnels dont la majorité appartient à la catégorie des métiers relationnels. Via Facebook, ces personnes sont très accessibles. Aussi, les deux groupes d'intervenants s'expriment en langue française. La plupart habite sur l'Île de Montréal ou dans les régions avoisinantes. Ils pratiquent tous, ou ont déjà pratiqué, dans un des trois milieux de pratiques (institutionnel, communautaire ou en pratique privée). Nous avons donc présenté un

appel à recrutement aux responsables de ces deux groupes sur Facebook. Après avoir reçu leur approbation, nous avons publié l'appel à recrutement sur le fil d'actualités de leur page Facebook respective.

Les participants ont tous eu l'opportunité de consulter l'appel à recrutement, qui décrit le nombre de participants recherchés et la catégorie des métiers relationnels concernée par le projet de recherche. L'appel à recrutement (conformément à l'Annexe B) explicitait les objectifs de cette recherche et sa durée. Plus précisément, nous y avons décrit les objectifs de recherche, en mettant l'emphase sur le fait que nous cherchions à explorer les manières de résister des praticiens relationnels face aux diverses contraintes du travail. Nous avons mentionné que la recherche visait à étudier qualitativement les discours, intentions, les modalités d'actions et d'interactions dans le cadre des pratiques de la profession de l'aide à autrui.

Il a été explicitement détaillé en quoi la participation aux entretiens de groupe focalisés était susceptible de s'inscrire dans une éthique émancipatrice qui ambitionnait de répondre à un désir de changement, d'amélioration et de transformation. Il a été préalablement expliqué aux participants que nous cherchions à identifier les différentes modalités de résistance des praticiens-nes relationnels issus de différents milieux. Nous leur avons spécifié qu'aucune compensation financière n'avait été prévue pour ce mémoire de maîtrise.

En soixante-douze heures, nous avons reçu sur Facebook une douzaine de réponses provenant de praticiens-nes désireux de participer à cette étude. Le nombre de douze participants a été atteint rapidement. Malgré que l'échantillon ait été composé de neuf femmes et trois hommes, appartenant au métier relationnel, par souci d'efficacité et de clarté, nous avons opté pour l'usage du masculin dans l'écriture du mémoire. Il est à noter que neuf des participants ont dû s'absenter à au moins une des trois rencontres,

mais celles-ci se sont toutes réalisées en présence de huit praticiens à chaque rencontre. Autrement dit, notre échantillon fût composé de 12 praticiens, mais certains ont participé à deux rencontres sur trois.

Nous avons pris soin de définir dans le tableau 3.1 de la page suivante les caractéristiques des participants et leurs milieux de provenance respectif au moment de l'étude. Par ailleurs, par économie d'espace nous n'avons pas été exhaustif quant au parcours professionnel et académique de chaque participant, mais néanmoins nous soulignons que la majorité des personnes ayant participé aux entretiens de groupe focalisés ont pratiquement tous travaillé dans plusieurs ressources, différents milieux de pratique durant leur carrière respective avec plusieurs années d'études universitaires.

Tableau 3.1

Profil des participants

Pseudo	Milieu de travail	Formation/ titre/ fonction	Années d'expérience
Amélie	CIUSSS	Criminologue	16 ans
France	Communautaire	Int. sociale	8 ans
Martine	CIUSSS	Criminologue	28 ans
François	CRDI	Éducateur spécialisé	3 ans
Marc	CIUSSS	Psychoéducateur Réviseur DPJ	35 ans
Isabelle	CIUSSS	Travailleuse sociale DPJ	20 ans
Jeanne	CIUSSS	Psychoéducatrice	10 ans
Steeve	Milieu scolaire et communautaire	Éducateur et intervenant toxicomanie	5 ans
Julie	Pratique privée et CLSC	Travailleuse sociale	16 ans
Claudie	Pratique privée	Travailleuse sociale	20 ans
Judith	CISSS	Travailleuse sociale	18 ans
Maude	Communautaire	Sexologue	12 ans

3.3 L'instrument de cueillette des données

Au cours du mois de décembre 2018, nous avons réalisé trois entretiens de groupe focalisés, soit dans le même mois, d'une durée approximative de deux heures trente minutes chaque rencontre. Elles se sont déroulées dans un local situé à l'École de travail social à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cet instrument s'est avéré plutôt original parce que très peu utilisé à la maîtrise en travail social. Conformément à ce que propose la littérature, ce dispositif nous a permis de cerner des points d'accord et de controverse et différents points de vue susceptibles d'évoluer par le biais des entretiens de groupes focalisés.

Selon certains experts de la méthode de recherche qualitative (Kitzinger, Markova & Kalampalikis, 2004, p. 237), nous constatons que les entretiens de groupe focalisés (*focus groups*) s'avèrent être des « discussions de groupe ouvertes, organisées dans le but de cerner un sujet ou une série de questions pertinents pour une recherche ». Selon ces auteurs, le « principe essentiel » de cet instrument de cueillette de données qualitatives « consiste en ce que le chercheur utilise explicitement l'interaction entre les participants, à la fois comme moyen de recueil de données et comme point de focalisation dans l'analyse ». Autrement dit, les « *focus groups* sont organisées dans un but défini et le *focus* (point de focalisation) proposé par le chercheur est explicite pour les participants » (ibid.).

Dans la même veine, Viviers (2014) souligne que l'utilisation du groupe comme outil de cueillette de données apparaît pertinent, dans l'optique où il représente un espace permettant aux participants à la fois de se reconnaître dans ce que les autres disent et de s'en distinguer. Avec cette approche, le groupe fait également office d'espace qui favorise une ouverture, au sens où ce qui se dégage de la parole dans l'espace collectif peut prendre, à un moment ou autre, une signification pour les participants.

En rapport avec cette recherche, le recours à cette méthodologie permettra une compréhension plus approfondie des contraintes organisationnelles, institutionnelles, culturelles et historiques contribuant aux malaises des métiers de la relation et à l'émergence de leurs résistances. Aussi, Viviers (2014) note que cette méthodologie est susceptible de s'inscrire dans une éthique émancipatoire qui répond à un désir de changement, d'amélioration et de transformation lorsque la souffrance est exprimée en groupe. Viviers (2014, p.144) constate aussi que : « la mise en discussion, en groupe, de l'expérience du travail » peut rendre visible le « réel de l'activité » en révélant les conditions et les pratiques désirées qui relient les praticiens sur le plan affectif, par rapport à leur profession, ainsi qu'au cœur de leur métier. Différentes stratégies

pourront dès lors être identifiées, visant à se préserver de la souffrance vécue dans l'expérience du travail.

En ce qui touche le nombre d'entretiens de groupe focalisés, il a été convenu avec notre directrice de recherche qu'il serait suffisant et réaliste, dans le temps qu'il nous était imparti, de nous limiter au nombre de trois focus groups (avec les mêmes participants) afin de répondre aux questions de recherche. De fait, le nombre de trois s'est avéré satisfaisant pour explorer qualitativement et jusqu'à saturation des données, l'expérience des praticiens relationnels. Avec le consentement des participants, les trois entretiens de groupes focalisés ont été enregistrées à l'aide d'une caméra vidéo pour ensuite être sauvegardées sur un ordinateur protégé par un mot de passe. Les *focus groups* se sont déroulées conformément au guide d'entrevue, tel que détaillé dans la section suivante.

Les questions de recherche se sont déclinées de manière successives : C'est-à-dire que nous avons exploré deux questions de recherche, sur un total de 5 questions selon notre guide d'entretiens étalées sur les trois rencontres prévues. Celles-ci ont duré deux heures trente chacune. Le premier entretien de groupe focalisé a débuté par la mise en contexte, suivi d'une introduction des objectifs et des questions de recherche aux participants. Lors de cette première rencontre de groupe, les participants se sont tous présentés en un tour de table, permettant de détendre l'atmosphère et de créer un climat de confiance. Les questions de recherche n'ont pas été froidement formulées aux participants, sans préalablement mettre ceux-ci en contexte par rapport au sujet d'étude. Nous avons d'abord tenté de les immerger au cœur de ce qui nous a incité à réaliser cette recherche. Nous avons survolé avec eux le cadre théorique sur lequel s'est appuyée cette recherche et leur avons exposé les principales notions liées au thème de résistance selon le courant de la psychosociologie du travail (Lhuillier &

Roche, 2009). Ainsi, toutes les questions ont été abordées successivement dans le cadre des trois rencontres.

3.4 Le guide d'entretiens de groupe focalisés

En conformité avec les écrits scientifiques (Kitzinger, Markova & Kalampalikis, 2004; Krueger & Casey, 2000), le guide d'entretiens de groupe focalisés (voir l'annexe A) a été élaboré de manière à animer les discussion de groupes, aborder les thèmes et répondre aux questions de recherche. Nous avons édifié ce guide en nous assurant de demeurer fidèle aux préceptes théoriques proposés par les écrits savants (ibid.). Nous avons tenté de valider nos questions d'entrevue auprès de notre directrice de recherche et avons procédé à une pré-entrevue auprès d'une praticienne relationnelle de vingt ans d'expérience au sein du réseau public. Cette pré-entrevue nous a permis de préciser et de peaufiner les questions du guide.

Nous nous sommes efforcés d'explorer les contraintes du travail et les manières de résister des praticiens-nes, telles que proposées par Lhuilier et Roche (2009). Comme souligné plus haut, le guide d'entretiens de groupes focalisés comportait cinq questions ouvertes principales qui portaient sur l'expérience des participants. Notre intention consistait à explorer en profondeur le point de vue des praticiens en regard des questions de recherche, lesquelles, rappelons-le, visaient à explorer : Qu'est-ce que résister ? Qu'est-ce *qui* résiste ? À quoi résiste-t-on ? Et comment résiste-t-on ? Soulignons à nouveau que ces questions ont porté un regard spécifique à l'expérience des métiers de la relation.

Ainsi, la première question du guide d'entretiens de groupe focalisés a porté sur le cœur du métier (Viviers, 2017) ou l'éthos du métier (Doucet & Viviers, 2016). Nous avons tenté de connaître ce qui est essentiel à l'exercice de ces métiers, ce qui constitue le cœur battant (Périlleux, 2016), comme les valeurs, les conditions essentielles de pratique, etc. La deuxième question concernait les contraintes et les malaises du travail relationnel. La troisième question touchait la question centrale au cœur du sujet de recherche, à savoir les résistances mobilisées par les praticiens relationnels. Dit autrement, tout ce que les répondants de recherche mobilisent comme recours, stratégies, façons de faire, pour arriver à travailler en dépit des contraintes du travail. À la suite de cette question nous avons enchaîné avec les résistances, de manière à élaborer une typologie descriptive des résistances, selon le discours des praticiens.

3.5 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données et leur traitement ont été entamés dès la première entretiens de groupe focalisés, c'est-à-dire au mois de décembre 2018 et se sont poursuivis jusqu'à l'automne 2019. Tout au long de ce processus itératif, nous nous sommes imprégnés du processus proposé dans l'ouvrage : *Réaliser son mémoire ou sa thèse* de Pierre Mongeau (2008) et nous avons eu recours au logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo 12. Nous avons également discuté de notre démarche d'analyse avec notre directrice de recherche ainsi que dans le cadre des séminaires de mémoire de maîtrise en travail social à l'automne 2019. Lors de la transcription des données, tout le contenu verbal émergent des enregistrements a été pris en compte dans son intégralité. Nous avons préalablement relu notre cadre théorique et nos questions de recherche en vue d'élaborer une grille de lecture pour faciliter l'analyse thématique (Baribeau, 2009).

Les trois entretiens de groupes focalisés ont été retranscrits sous la forme de verbatims sur des documents Word. Cette première étape nous a permis dans un premier temps de nous familiariser avec les données préliminaires et de nous imprégner des propos des praticiens pour faciliter ensuite le repérage des thèmes émergents. Nous avons par la suite procédé au repérage et au découpage des unités d'analyse à l'aide du logiciel NVivo 12. Nous avons centré notre analyse thématique à la fois sur des mots, des phrases et des échanges provenant des participants et qui semblaient correspondre aux thèmes de cette recherche.

Tel que proposé par Mongeau (2008), nous avons retenu et classifié uniquement le matériel significatif touchant à nos questions de recherche. Nous avons tenté de resserrer les données autour de thèmes évocateurs en regard des propos des participants. Dans la mesure du possible, toutes les unités d'analyse se rattachant aux thèmes et sous-thèmes ont été découpées, regroupées, classées et ensuite réduites jusqu'à la saturation des données. En cours d'analyse, les thèmes se sont modifiés, précisés, nuancés et finalement complétés (ibid.).

3.6 Dimension éthique de la recherche

Afin de certifier la confidentialité des données, le consentement libre, éclairé et le respect de l'intégrité des participants, les critères suivants ont été pris en compte : la compétence de la personne à donner son consentement libre et éclairé, sa compréhension de la recherche et la connaissance claire de son libre droit d'y participer ou non et de se retirer de la recherche à n'importe quel moment, sans préjudice (Allard & Bouchard, 2010).

Au début des entretiens de groupe focalisés, un contrat a été présenté à chaque participant de manière à nous assurer du consentement libre et éclairé de chacun. Les formulaires de consentement (voir Annexe B) ont donc été présentés et signés par tous les participants et par l'étudiant-chercheur lors du premier entretien de groupe. Les formulaires contiennent les informations se rattachant aux objectifs de la recherche, la description de l'identité de l'étudiant-chercheur, de la direction de recherche, du responsable à l'éthique, la durée et la nature de la recherche, la description de la procédure, des risques et bénéfices potentiels, une garantie de participer librement et de pouvoir se retirer de l'étude à n'importe quel temps, un engagement à la confidentialité (Allard & Bouchard, 2010). Il est inscrit dans ce contrat les informations sur la stratégie de publication des données, la manière dont les participants recevront les résultats, la confidentialité des données qui est protégée dans la publication, ainsi que l'anonymat des participants et les mesures mises en place pour s'en assurer. Les noms des participants ont été remplacés par des pseudonymes (ibid.).

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE

Ce chapitre vise à rendre compte des principaux résultats recueillis dans le cadre des trois entretiens de groupe focalisés réalisés auprès de douze praticiens relationnels. Nous présentons les points de vue des participants en regard des quatre dimensions heuristiques comme elles sont proposées au précédent chapitre. Cependant, il importe de noter que, pour s'assurer de la logique et de la bonne compréhension des participants, nous avons inversé l'ordre des deux premières dimensions heuristiques (les deux premières questions), mais toujours en respectant le cadre conceptuel du chapitre II. Nous avons d'abord exploré le point de vue des participants en regard de la catégorie des métiers relationnels et de la subjectivité engagée du praticien dans l'activité du travail. Ce faisant, nous débutons donc avec la présentation des résultats qui se rattachent à la dimension « qu'est-ce qui résiste ? » Après avoir discuté de la précédente dimension avec le groupe, il fût logique d'enchaîner avec la dimension des contraintes du travail. Nous présentons donc en second les résultats se rapportant à la question « à quoi résistent les praticiens relationnels ? » Puis est présentée la troisième question « qu'est-ce que signifie la résistance ? », selon les participants. Ensuite, suivant l'ordre des questions du guide d'entretiens, nous enchaînons avec la question des résistances face aux contraintes du travail relationnel. Pour conclure ce chapitre, nous présentons la quatrième dimension rattachée aux manières de résister des praticiens (comment résiste-t-on?), dans une tentative de présenter une typologie descriptive des résistances, selon un vocabulaire varié.

Profil des participants

Tel que décrit au tableau 3.1 du chapitre précédent, l'échantillon de recherche était constitué de douze praticiennes-nes relationnels, soit neuf femmes et trois hommes, ayant un nombre d'années d'expérience variant entre trois et trente-quatre. Les participants rencontrés sont toutes des personnes scolarisées de niveau universitaire, avec plusieurs années d'expérience, possédant un niveau de connaissances avancé sur l'armature du métier (le cœur), rendant ainsi leurs propos crédibles et fidèles à la littérature.

Les caractéristiques des participants

De manière plus détaillée, l'échantillon fût composé de douze praticiens relationnels dont cinq provenaient du milieu public à de la Direction de la protection de la jeunesse de Montréal. Cumulant plusieurs années d'expérience, ils avaient tous travaillé dans divers milieux et avec différentes clientèles. Nous avons également une intervenante de la Direction de la protection de la jeunesse du secteur de Lanaudière, une région avoisinante de Montréal, qui cumulait aussi plusieurs années d'expérience au sein d'une équipe d'évaluation des signalements. À la fin de notre étude, cette intervenante avait quitté son poste pour aller travailler dans le secteur public en santé mentale.

Nous avons également au sein de l'échantillon une intervenante et un intervenant qui œuvraient auprès d'une clientèle en déficience intellectuelle. L'un appartenait au secteur public, soit à une ressource de type contractuel, et l'autre appartenait à une ressource communautaire. Cette dernière était originaire de la France, au Québec depuis environ 1 an, et avait exercé le métier de travailleuse sociale en France pendant plusieurs années. Elle possédait donc une vision biculturelle de la situation à l'étude. Nous avons deux travailleuses sociales qui cumulaient plusieurs années d'expérience

dans le secteur public, mais qui avaient opté pour une pratique privée depuis plusieurs années. L'une d'elle occupait encore un poste à temps partiel dans un CLSC parallèlement à sa pratique privée. L'autre travailleuse sociale aspirait à un titre de psychothérapeute, mais pratiquait comme travailleuse sociale auprès de programmes d'aides aux employés. Elles rencontraient donc elle-même des praticiens relationnels en consultation privée. Finalement, nous avons au sein du groupe un intervenant cumulant six années d'expérience dans le milieu à la fois public (scolaire) et communautaire (en toxicomanie). L'échantillon était donc composé de criminologues, psychoéducateurs et éducateurs, travailleuses sociales, une intervenante sociale, un intervenant en toxicomanie/éducateur en milieu scolaire. Trois participants occupaient davantage un rôle conseil au sein d'équipe d'intervenants dans le secteur public (par exemple : adjoint clinique au sein d'une équipe à l'évaluation des signalements, un réviseur à la direction de la protection de la jeunesse et une agente de programme et de recherche en milieu institutionnel).

Tel que mentionné en introduction, nous nous sommes efforcés de présenter les résultats sous la forme de thèmes reliés aux quatre dimensions heuristiques qui découlent de notre cadre conceptuel. Dans un premier temps, nous présenterons le témoignage des participants en ce qui touche l'armature de la catégorie des métiers relationnels en rapport avec la dimension subjective « Qu'est-ce *qui* résiste ? »

4.1 Qu'est-ce *qui* résiste au travail ?

Les premières questions posées aux répondants ont touché ce qui définit la catégorie des métiers relationnels selon le point de vue des participants. Les réponses fournies ont concerné principalement le vécu subjectif des personnes en regard des contraintes du métier. L'analyse du témoignage des participants nous a permis de constater que

l'armature du métier correspond aux autres écrits scientifiques que nous avons étudiés. Nous les avons regroupés sur le tableau 4.1 de la prochaine page. Nous n'avons pas inscrit les noms, considérant que les propos ont été rapportés par la majorité des personnes lors des discussions. Les éléments qui s'y rattachent concordent avec ce que rapportent d'autres études citées au chapitre II. Force nous a été de constater que les éléments présentés dans ce tableau viennent en quelques sortes illustrer la correspondance entre les propos des participants, l'armature du métier de la relation et le référentiel des compétences des travailleurs sociaux (OTSTCQ, 2012).

Tableau 4.1

L'armature du métier relationnel selon les propos des répondants

Compétences à posséder*	Valeurs et finalités des métiers*
<p>Savoir agir et réagir : Ex : - Une capacité de prendre ses distances aussi par rapport à ce que les gens t'amènent comme situation (Claudie)</p> <p>Savoir apprendre à apprendre : Ex : Ce que je constate c'est qu'on est en constante évolution comme personne avec tout ce qu'on rencontre au quotidien dans notre travail... On évolue... (Judith).</p> <p>Pratique réflexive, capacité d'analyse, être généraliste : Ex : - De la flexibilité et faut être vraiment généraliste, être capable d'avoir une capacité d'analyse (Julie).</p> <p>Les compétences humanistes : Ex : - On passe du temps avec eux... c'est vraiment de l'écoute. Quand je suis intervenant de milieu, c'est vraiment être disponible... L'empathie... (Steeve).</p> <p>La créativité : Ex : - Je vous écoutais parler, pis je trouve aussi que ce qui ressort, c'est la créativité, je trouve qu'on fait vraiment preuve de créativité. Pis ça nous aide à composer avec les contraintes... (Maude).</p> <p>Aimer travailler avec l'humain et le savoir être : Ex : - On travaille beaucoup dans les relations humaine (Franc).</p> <p>La collégialité : Ex : - c'est le lien humain, le lien que ça donne dans les équipes, parce qu'on partage les mêmes conditions de travail, cela crée de chouettes relations avec les collègues (France).</p> <p>Savoir se ressourcer et se préserver : Ex : - Savoir lâcher prise, la préservation de soi... (Jean-François).</p>	<p>Le respect de la dignité humaine : Ex : - C'est le lien, c'est l'humain que j'aime, c'est la sincérité, l'absence de filtres qu'ils ont tout le temps. Ce sont de belles leçons de vie de tous les jours (France).</p> <p>L'espoir en la capacité de changement et de l'autonomie des personnes : Ex : - ...de me sentir dans mon travail comme... un agent de changement, c'est vraiment ça, d'être capable de voir qu'on peut faire une différence (Amélie).</p> <p>La promotion des valeurs humaines : Ex : - Leur offrir le cadre pour qu'ils puissent récupérer leur pouvoir d'agir dans leurs objectifs (France).</p> <p>La reconnaissance des droits des personnes : Ex : - Comment on est capable de voir, de chercher le meilleur intérêt premier, c'est le bien-être du jeune (Martine).</p> <p>Une conception systémique du changement : Ex : - ...Avec qui je suis capable de m'attacher à l'extérieur dans le communautaire, avec le coach, avec la famille, etc... Leur donner les outils pour être capable de continuer à aller chercher de l'aide quand ils en ont besoin (Martine).</p> <p>Une passion partagée pour le métier : Ex : - ...Tous ces métiers-là en fait dans lesquels on compte beaucoup sur la passion des gens pour le faire... (Jeanne).</p> <p>Se former en continu : Ex : - Participer à plusieurs formations (Claudie).</p> <p>Le partage de savoirs : Ex : transférer les connaissances... (Martine).</p> <p>Adopter des rôles de manière éthique : Ex : - C'est comment j'exerce mon rôle d'autorité; comment je vais l'utiliser (Marc).</p>

*Propos rapportés par les répondants par rapport à la catégorie des métiers relationnels

Ainsi, ce tableau illustre les caractéristiques communes aux métiers relationnels et des valeurs mises de l'avant dans cette profession qui respectent un code d'éthique et une façon d'aborder la clientèle selon des valeurs humaines. On y souligne l'importance de savoir composer avec les contraintes du métier en fonction des différents rôles à endosser et selon les milieux de pratiques. Nous poursuivrons au prochain point sur les caractéristiques communes de la dimension « qui », une question qui touche à la subjectivité du praticien.

4.1.1 L'engagement subjectif du praticien dans la relation d'aide

Les répondants nous ont témoigné leur engagement subjectif envers le travail. Peu importe le milieu de provenance, la relation entre leur subjectivité et celle des usagers constitue le cœur du métier, comme le soulignent ces deux participants :

Le relationnel, la subjectivité, on va faire ce pourquoi on a étudié (Steeve).
« On est toujours en relation, sauf que nous autres on est payé pour être en relation avec » (Marc).

Le dernier propos illustre comment la subjectivité des praticiens demeure centrale à la profession d'aide. Au prochain point, conformément à d'autres écrits scientifiques, nous constatons que l'intervenant se considère dans sa pratique comme son propre outil de travail.

4.1.2 L'individu comme son propre outil de travail

Comme en témoignent les prochains verbatims des praticiens, le processus de subjectivation implique chez le praticien la capacité de prendre soin de lui-même au travail : « La bienveillance envers soi, parce qu'on doit prendre soin de soi, parce qu'on est son propre outil de travail » (Jeanne). Ce à quoi Steeve a déclaré que « tout

partait de soi ». Il faut « prendre le contrôle sur ce que l'on peut et des fois accepter que l'on ne puisse pas toujours l'avoir non plus » (Jeanne). Selon Martine, il faut « apprendre à devenir mature, autonome dans sa gestion, dans son équilibre des besoins et, comment l'on va répondre à nos propres besoins ». Quant à Amélie : « il ne faut pas que ça touche à la vie privée, à nos loisirs, le soir, les fins de semaine, faut préserver ça absolument. » Sur ce thème, d'autres répondants ont répondu :

Ben, j'irais un peu dans le même sens que vous autres, nous sommes nous-mêmes notre propre moteur de changement. Si on ne travaille pas sur soi-même pour prendre conscience de ce qu'on vit, de ce qui se passe en dedans de nous [...] (Marc).

Je pense que quand tu es à l'aise avec ton travail, que tu sois en privé, au CLSC, au CJ, quand t'es à l'aise pis que tu te dis ben c'est ça que je veux faire [...] en relation d'aide [...] je pense que ça revient toujours aux valeurs (Isabelle).

Ainsi, la subjectivité des praticiens est le cœur du métier et le praticien s'y engage pleinement. Il se considère comme son propre outil de travail. Par ailleurs, les praticiens relationnels estiment devoir posséder pour eux-mêmes ce qu'ils tentent d'enseigner aux autres, comme par exemple le savoir-être. Le but ultime étant de savoir préserver leur subjectivité comme leur outil de travail. Nous verrons au prochain point que les praticiens relationnels sont des êtres humains et, par conséquent, ont des besoins à satisfaire.

4.1.3 Des besoins à satisfaire chez les praticiens relationnels

La subjectivité du praticien exprime certains besoins essentiels dont celui, notamment de se réaliser en tant que personne dans son travail. Le prochain verbatim fait état du besoin de réalisation personnelle notamment :

On a tous un idéal, c'est de se réaliser, en fonction de ce qu'on croit comme individu, en fonction de nos valeurs et ainsi de suite (Marc).

Ce point renvoie à la pensée humaniste selon laquelle la subjectivité du praticien aspire à satisfaire des besoins essentiels à travers l'activité du travail. Au prochain point, le propos d'un répondant démontre comment, lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, il en résulte des tensions psychiques.

4.1.4 Le besoin de reconnaissance sociale au travail

Comme rapporté par le courant de la psychopathologie du travail, le besoin de reconnaissance au travail est un facteur d'équilibre et de santé mentale pour les individus et lorsque le travail n'arrive pas à combler cet aspect, on retrouve un discours teinté de souffrance psychologique chez les métiers relationnels :

Je vais parler par exemple de la non-reconnaissance. Je pense que tout le monde se retrouve là-dedans, peu importe de « qui on est ». Quand on travaille dans le relationnel, la non-reconnaissance nous frappe en plein visage constamment. Pis ça je pense que ça rejoint, peu importe le lieu où on travaille. Nous la non-reconnaissance se manifeste de deux côtés, autant du côté des clients que du côté des professionnels et ça, moi, c'est une réalité. Moi quand on me dit : ouin, mais vous n'êtes pas psychologue ! Je dois prendre plusieurs grandes respirations avant de répondre parce que vraiment ça, ça me tue littéralement (Claudie).

On voit [...] des troubles anxieux, des dépressions, des burnouts. [...] Je vois vraiment comme un déséquilibre là-dedans au niveau social qui est encore plus grand que la non-reconnaissance d'un ministère, c'est vraiment, les gens ne nous trouvent pas crédibles comme métier [...] Les métiers relationnels, mais je pourrais l'élargir [...] tous ces métiers féminins en fait pour lesquels on compte beaucoup sur la passion des gens pour le faire quand même (Jeanne).

4.1.5 Le métier comme source de plaisir et de créativité

Le témoignage des praticiens montre que le travail peut aussi avoir un visage favorable et être une source potentielle de plaisir et de créativité, comme en témoignent les répondants :

Dans toutes les expériences de travail que j'ai eues dans mon organisation, j'ai toujours tripé, pis je me suis donné le droit d'avoir du plaisir. Sinon, je ne le ferais pas cet emploi-là. Pis, il y a quelque chose qui se crée avec les jeunes, c'est vraiment intéressant, pis avec les parents, de les voir grandir, de les accompagner, à tous les niveaux... Au même titre que vous autres dans le communautaire, privé, institutionnel, ou niveau de n'importe où. On tripe tous pareil. Moi c'est ce qui m'allume chaque matin quand je rentre travailler au bureau (Marc).

Dans cette première section, nous avons présenté la dimension heuristique « qu'est-ce *qui* résiste ? » en rapport avec la catégorie des métiers relationnels, tels que définis dans notre cadre conceptuel. Force nous est de constater que les subjectivités sont pleinement engagées dans leur travail, au risque parfois de se surinvestir en tant que leur outil de travail, avec les impacts qui en découlent. Dans la prochaine section, nous présenterons les résultats de recherche qui se rattachent à la dimension du cadre conceptuel « à quoi résistent les métiers relationnels ? »

4.2 À quoi résistent les métiers relationnels ?

4.2.1 Des contraintes de différents horizons

Le prochain narratif éclaire la scène du travail sur laquelle se jouent dialectiquement des rapports à soi, des rapports interpersonnels et des rapports avec le réel du travail, comme des systèmes interdépendants. Nous constatons comment les sources de

contraintes au travail émanent de différents horizons à prendre en compte dans l'analyse :

On a oui des contraintes administratives, des comptes à rendre, mais en même temps, il faut aussi tenir compte de ce qui appartient au client, à l'organisation et à l'individu qui travaille (Marc).

Le prochain point démontre que l'engagement subjectif au travail s'avère un déterminant important à la frontière du mal-être et de la réalisation de soi à travers le travail.

4.2.2 De l'engagement dans le travail à l'hypertravail

Un des récits recueilli illustre notamment une forme de paradoxe se situant à la frontière de l'engagement subjectif dans le travail versus la tendance du praticien à compenser par l'hypertravail, ce qui peut faire souffrir et représenter un risque d'épuisement professionnel :

Je suis un peu hyperactive sur les bords ou un peu workaholic. Si je n'ai rien, là je capote, je ne suis pas bien (Claudie).

4.2.3 Prendre sur soi la pression et pallier les manques organisationnels

En tant que praticien passionné et engagé dans son travail, la personne s'impose souvent une surcharge de travail et des heures supplémentaires au détriment de sa propre vie personnelle et de sa santé mentale. Comme le suggère Martine, le praticien tend souvent à vouloir pallier les manquements organisationnels afin de satisfaire aux besoins de la clientèle :

Je prends du temps de plus, pis de la pression pour compenser, parce qui manque de personnel, pour répondre aux besoins de l'institution, je suis en train de me brûler, pis ça fait que pendant ce temps-là, je ne réponds pas au besoin de mes enfants (Martine).

Ainsi, le précédent point montre comment la tâche et le temps imparti peuvent être sources de contraintes au travail. Par ailleurs, nous verrons au prochain point comment la souffrance d'autrui peut être absorbée par le praticien au quotidien.

4.2.4 La souffrance d'autrui

Conformément à d'autres écrits, le prochain narratif suggère que le praticien relationnel peut être absorbé par la souffrance d'autrui au quotidien :

On travaille beaucoup dans les relations humaines. Ce sont des personnes très maganées à cause de notre système. C'est intense. C'est très déchirant. C'est lourd à vivre tous les jours, difficile à tous les jours. Ça peut être pénible pour eux de ne pas comprendre ce qui se passe, ce qu'ils ont vécu. Ça leur donne des réflexes par rapport à notre système, c'est super triste à voir (Jean-François).

Le prochain narratif démontre non seulement comment la réalité des autres peut devenir lourde pour les praticiens, mais également comment cette réalité peut être exacerbée dans des milieux de pratiques maintenus dans un état de désuétude :

Dernièrement, on présentait des établissements très amochés dans les médias. Ce qui ressortait beaucoup, c'était la souffrance du personnel et comment la souffrance de l'autre qui vient vous impacter (Marc).

Au prochain point, il est question dans la même thématique comment il peut être plus lourd en pratique privée de porter seul certains dossiers.

4.2.5 Seul porteur des dossiers en pratique privée

Les entretiens de groupe focalisés illustrent comment la réalité en pratique privée peut parfois différer selon le milieu de pratique, comme le rapporte cette participante :

Un malaise, c'est qu'on est les seuls porteurs de tout ce qui se passe dans nos bureaux [...] Ça veut dire que des fois ça m'arrive d'avoir des clients homicides [...] J'ai des clients qui arrivent complètement décompensés

[...] Il faut savoir gérer, mais on est toute seule à porter [...] Alors ça peut être extrêmement difficile, pis on ne peut pas parler à personne de ce qu'on vit (Claudie).

Les derniers points ont montré comment les sources de contraintes peuvent être variées, provenir tantôt de l'extérieur, tantôt des caractéristiques propres aux praticiens (comme le fait de prendre soin de son outil personnel, de sa subjectivité). Dans la même thématique, nous aborderons au prochain point le thème des contraintes organisationnelles.

4.2.6 Les contraintes organisationnelles

Le récit des prochains participants illustre certaines injonctions paradoxales comme le rapporte d'autres études dans le domaine des sciences du travail (par exemple, le paradoxe de travailler avec l'humain et devoir performer selon une logique comptable) :

Moi c'est vraiment le mot performance qui m'agresse dans ce que je fais, parce qu'on a des grosses charges pis on essaie de travailler avec l'humain [...] (Amélie).

L'objectif du métier repose pourtant sur du relationnel. Comment voulez-vous quantifier le relationnel ? À un moment donné, on ne peut pas tout quantifier à toutes les secondes (Steve).

i. *Les prescriptions organisationnelles*

Selon les praticiens, l'organisation du travail semble devenue très exigeante quant aux différentes prescriptions du travail : « la gestion organisationnelle, les délais, etc. ». Les différentes prescriptions du travail sont souvent irréconciliables avec la réalité du terrain, ce qui affecte l'individu sur le plan intrapsychique :

[...] Il faut que j'en prive une de service, sauf qu'en même temps je vais avoir un tribunal, donc que je ne peux pas vraiment, je vais devoir quand même y aller, je vais y aller le soir...alors là, je vais avoir vraiment une grosse banque de temps à reprendre, mais là je n'ai pas le droit d'avoir plus que 21 heures dans ma banque de temps, parce que là après, il faut que je reprenne du temps. Sauf que si je reprends du temps, je ne serai pas capable d'offrir des services parce que c'est vraiment difficile de prendre une journée de congé quand on travaille là-dedans, parce que tu ne verras pas tes familles [...] faut quand même que toutes tes tâches soient faites... (Amélie).

On constate que, depuis plusieurs années, les répondants sont convoqués par un management et une organisation du travail de plus en plus centrés sur une logique technologique et bureaucratique :

[...] Il y a beaucoup de choses qui sont venues alourdir notre travail au fil des années, pis on demande encore aux intervenants de faire le même nombre de dossiers. Je trouve ça très lourd. On a un dossier électronique. On doit remplir un questionnaire, un outil, l'inscrire à l'ordi dans le système, ainsi de suite [...] On avait une façon de faire au signalement à la DPJ qui fonctionnait depuis des années avec beaucoup d'épuisement, beaucoup de résistances, beaucoup d'insatisfaction, soit de la direction, des intervenants ou de la clientèle, parce qu'on ne répondait pas aux attentes d'intervenir rapidement et d'offrir les services dans les délais voulus. Les intervenants s'épuisent [...] Moi je pense que dans chaque travail, dans chaque domaine, chacun de nous ici on a tous des contraintes différentes, mais c'est sûr qu'on rédige énormément et tout, si tu as de la difficulté à rédiger, c'est clair que ça va devenir une lourdeur (Isabelle).

Sur le plan bureaucratique, ce sont toutes les notes que l'on doit faire. Ça me tue littéralement, je haïs ça [...] Oui, c'est ma réalité. Je déteste vraiment la tenue dossier. C'est ma résistance personnelle (Claudie).

ii. *Les nombreux bouleversements organisationnels et le manque de ressources*

Selon le récit des personnes rencontrées, depuis de très nombreuses années, les métiers relationnels sont confrontés aux manques de ressources et à des transformations dans l'organisation du travail :

À chaque fois qu'ils disent on a des coupures à faire, ben là on coupe pis on nous demande de toujours en faire plus avec moins...On dirait que ça fait 28 ans que j'entends ce discours-là [...] J'ai vu des intervenants dire, ça n'a pas de bon sens ce qu'ils nous demandent de faire, de répondre à tant de dossiers, à tant d'affaires [...] On nous a coupé des services et on nous donne plus d'administration, etc. Quand l'exigence de la charge de travail augmente, pis que tu n'as plus le temps de donner la qualité que tu veux, alors ça vient en contradiction avec le métier [...] (Martine).

Les derniers propos de Martine vont dans le même sens que ceux de Marc, lequel nous décrit son expérience des trente dernières années et les nombreux chambardements dont il a été témoin :

Regardez dans quoi nous avons été constamment très happés quand il y a eu la formation des CIUSSS. À gauche et à droite, on était tous en crise d'identité. Moi je l'ai vécu jadis quand je travaillais pour Habitat soleil pis qu'à un moment donné ils ont décidé de former le Centre jeunesse, pis qu'il y a eu des fusions d'organisations. C'était comme mon Habitat soleil du temps qui se perd dans une grosse organisation. La journée qu'ils ont décidé de fusionner tout ça, il y a eu une crise identitaire. Quand le CSSS s'est fusionné il y a quelques années, c'est devenu le Centre jeunesse. Il y a eu plein d'enjeux. On a juste à regarder les CIUSSS, la crise d'identitaire qu'il y a eue parce que les gens se sont dit ma mission versus la mission de l'autre ne correspond plus. Ils ont mis toutes sortes de monde ensemble, et puis là demain matin, il faut se redéfinir des valeurs tout le monde ensemble, on va vers où ? Les orientations, les objectifs stratégiques et tout ça (Marc).

iii. *Les sources d'instabilité et d'insécurité*

Selon plusieurs répondants, peu importe le lieu de provenance, on constate que certaines conditions de travail engendrent de l'instabilité, de l'insécurité et un fort roulement de personnel. Les praticiens sont aussi confrontés à des situations à risque pour la sécurité en raison du manque de ressources. Les syndicats sont devenus impuissants devant l'individualisation et la psychologisation de la gestion des employés, comme en fait mention les écrits scientifiques. Le témoignage des prochains répondants démontre bien ce qui se passe dans la réalité :

L'obligation de polyvalence, la disqualification aussi forcément puisqu'on a un « turnover » qui est fou dans les équipes. Ce qui fait que le roulement de personnel dans les équipes, du coup il faut toujours qu'ils embauchent, faisant en sorte de diminuer les exigences pour les embauches. Donc on se retrouve avec des personnes qui sont moins qualifiées... (France).

Ce n'est jamais stable. Ça arrive, on fait des efforts pour le faire, mais il y a un gros changement là à cause du CIUSSS. Quand il y a eu la fusion, il y a plein de monde qui ont vu et dit ça n'a pas de bon sens ce que vous vivez (...) le syndicat ne peut même plus embarquer pour évoquer l'ancienneté, parce qu'on fait, parce qu'on des réguliers, il n'y a pas d'agression, parce que si t'enlèves quelqu'un il va y avoir plusieurs agressions (Jean-François).

4.2.7 Les rapports interpersonnels

Le récit de Julie et Isabelle démontre que l'activité du travail relationnel se déroule dans un rapport intersubjectif. Peu importe le milieu de provenance, certains rapports intersubjectifs peuvent s'avérer difficiles pour les individus :

Moi j'en vis dans le privé ce que je vis aussi dans le réseau, des cliques en privé, c'est assez présent aussi. Quand t'es tout seul pis que tu ne fais pas partie de la clique. Les bureaux de psychothérapies ça brasse. Les guerres de bureau. Tsé me faire mettre à la porte de mon bureau. Je trouve quelqu'un pour partager mon bureau, on s'entend que c'est moi qui paie mon bureau. Pis je trouve quelqu'un pour partager mon bureau avec moi, pis là je suis enceinte, pis la personne de me dire quand est-ce que tu t'en vas. Je dis je ne sais pas, ça va dépendre de ma grossesse. Mais ça a comme été bizarre de me sentir mettre à la porte de mon propre bureau (Julie).

Des fois la tâche tu peux l'aimer, mais ça va être juste l'équipe dans laquelle tu ne vas pas « fiter » pour toutes sortes de raisons [...] On n'est vraiment pas tous construits pareil. Pour travailler depuis plusieurs années dans la même équipe, il y a eu des moments [...] du chialage, de la médiance, de la trahison [...] Cela amène dans une équipe parfois des enjeux particuliers... (Isabelle).

4.2.8 Les caractéristiques personnelles des praticiens

Conformément aux écrits savants dans le monde du travail, les causes organisationnelles de souffrance au travail ne détiennent pas le monopole. Peu importe le contexte et le lieu de pratique, les praticiens sont conscients d'avoir leurs propres limites personnelles qui agissent comme variable médiatrice. En voici certains exemples :

i. *L'enjeu des limites*

La catégorie des métiers relationnels réfère à des personnes passionnées pour la relation d'aide. Ce sont donc des personnes à risque de se nuire à elles-mêmes surtout lorsqu'elles tombent dans des pièges liés à cette passion pour le métier, tel que le rapportent ces répondants:

On est capable parce qu'on est tous des gens en relations d'aide et on aime ça faire le petit extra de plus, mais comme on a dit, ce petit extra c'est comme notre double tranchant... En même temps, le principe de vouloir aider fait que le domaine de la relation d'aide tient debout (Jean-François).

Après avoir exposé l'enjeu des limites, nous présenterons au prochain point l'enjeu de la « servitude volontaire » définie comme ce qui renvoie à la soumission ou la dépendance à des situations contractuelles bien définies, telles que la relation de service. Il existe par exemple dans le travail relationnel un état d'acceptation des praticiens à la soumission, une conformité à des politiques et principes organisationnelles particulières.

ii. *La servitude volontaire*

Conformément à ce que nous avons présenté au chapitre II sur le thème de la servitude volontaire, il ressort du récit de certains répondants une réelle difficulté à se couper,

voire à établir une frontière avec la surcharge de travail imposée qui finit par envahir la vie personnelle du praticien. C'est notamment le cas de la prochaine participante en provenance du milieu public. On réfère à l'analogie de la bonne à tout faire et du maître de maison dans les écrits savants. Toujours en recherche de besoin de reconnaissance, certaines personnes se « soumettent volontairement » face à la surcharge de travail. L'organisation du travail laisse parfois croire aux personnes qu'elles leurs sont indispensables :

J'ai un conjoint qui n'est pas du tout dans le métier de relation d'aide, il est dans la construction. Je lui dis souvent, là je n'ai pas le choix, je n'ai pas le choix, j'ai des familles. Il me répond : « oui ok, mais à un moment donné faut que t'arrêtes, faut que tu prennes soin de toi, faut te couper, à un moment donné ferme le téléphone ». Je lui dis oui, mais je ne suis pas capable. « Oui, mais il me dit t'es pas indispensable ». Non c'est vrai, t'as raison, sauf que moi, il n'y a peut-être personne d'autre qui peut faire la job (Isabelle).

4.2.9 Les écarts entre le prescrit et le réel

Dans un souci d'être exhaustif sur la question des contraintes, nous avons jugé opportun de répertorier des exemples d'extraits de narratif traitant des exemples d'écarts entre le prescrit et la réalité du terrain, ce qui est bien documenté dans d'autres recherches. Nous en présentons donc certains extraits au tableau 4.2. de la page suivante, des extraits de verbatim comme exemples d'écarts entre le travail prescrit et la réalité du travail.

Ainsi, force nous a été de constater que devant certaines prescriptions émergent des résistances qui se traduisent notamment par certaines pratiques silencieuses, des pratiques professionnelles implicites, souvent au niveau individuel, de diverses natures. Le narratif de Marc illustre le hiatus en rapport avec la question de ces écarts sur la scène du travail :

Je vais parler de mon organisation à la DPJ. Des fois, je dis que je souffre du syndrome de l'intervenant oublié. Il y a tellement d'intervenants et de roulement... Moi je me place dans le regard de l'utilisateur qui devra faire face à de multiples changements, de répéter son histoire, de refaire la roue. On parle d'une relation d'aide, de créer un lien de confiance. On a à réfléchir comment... Moi, l'instabilité me préoccupe [...] Il y a d'autres niveaux aussi, je regarde, vous l'avez nommé au niveau du système, parce qu'on est dans une espèce de système de reddition de compte. Ça vient du ministère qui demande des choses au niveau des établissements, il y a des budgets associés [...] Les interventions sont mesurées, les résultats qui doivent venir [...] Les commandes descendent vers le bas...

Tableau 4.2

Écart entre travail prescrit et le réel du travail

Thèmes soulevés dans le groupe :	Narratifs s'y rattachant :
Des services dispensés à géométrie variable	<i>J'aimerais donner l'intensité de service, mais je dois faire des choix. Il y a aussi les attentes de l'établissement et le tribunal, je sens que ce n'est pas toujours de mon ressort (Jeanne).</i>
Des conditions de travail paradoxantes (voir chapitre II)	<i>Le plus gros malaise, ce sont les contradictions entre ce qui est demandé, les moyens qu'on a et nos limites personnelles qu'on a en tant qu'humain (Jean-François).</i>
Écart travail prescrit vs. réel du travail	<i>Quand tu es dans ton bureau avec les personnes, tu es capable de juger toi-même ce que tu peux faire et ne pas faire... (Steeve).</i>

Cette section portait sur la dimension « à quoi résiste-t-on? » correspondant aux diverses contraintes auxquelles font face les métiers relationnels. La prochaine partie portera sur le cœur du mémoire, soit la dimension visant à saisir la résistance selon le point de vue des répondants.

4.3 Qu'est-ce que résister?

Certaines questions du guide d'entrevue liées à cette dimension visaient à explorer les différents points de vue des répondants, des manières de composer face aux contraintes du travail. Malgré une brève présentation du cadre théorique en début de rencontre lors du *focus group*, les questions utilisant le vocable « résistance » ont semblé ambiguës pour certains répondants et certains raccourcis se sont vus associés à la résistance au changement, qui s'avère être une résistance connotée négativement par la majorité. Par ailleurs, d'autres facettes (énigmatique, ambivalente ou contradictoire) de la résistance ont émergé des réponses. Ainsi, le discours des répondants démontre que la résistance peut parfois être connotée négativement, d'autres fois positivement, comme en témoigne l'extrait suivant :

Moi je dirais que je vois comme deux types de résistances, un peu comme de l'ordre passive dans le sens où la direction va descendre quelque chose et là, on va assister à du chialage de bureau... Par contre, il y a aussi des résistances positives... Dans le sens que des gens vont se dire, « OK ce que le patron nous propose il y a une perspective de changement possible [...] (Marc).

4.3.1 Les différentes formes de résistances

Conformément aux écrits scientifiques exposés au chapitre II, les prochains narratifs suggèrent non seulement la pluralité et la multiformité des contraintes du travail, mais tendent à confirmer l'existence des différentes manifestations des résistances selon les praticiens de la relation. Selon le récit d'Amélie notamment, il y a mille solutions pour mille contraintes, dépendamment du facteur temps et des caractéristiques du praticien :

Il y a plein de contraintes, mais je suis confortable là-dedans, quand même je chiale, je suis super conformiste dans la vie. Ça me va, je vais suivre je vais être bien là-dedans. Pis en même temps je suis créative, un peu rebelle. Finalement, c'est juste plein de questionnements. On s'adapte à notre façon, dépendamment des moments et du contexte, comme on est.

Au final, il y a mille solutions pour mille contraintes. Ça dépend du timing, de la personne (Amélie).

Il va y avoir des résistances qui vont s'installer à plein de niveaux [...] Il y a autant de stratégies de résistance que d'individus à mon avis (Marc).

4.3.2 Le caractère énigmatique de la résistance

Telle que décrite dans le chapitre portant sur le cadre conceptuel, la résistance possède un caractère énigmatique en raison des différents visages qu'elle peut prendre. Le récit de Julie reflète ce caractère ambiguë :

Moi je reste encore sur la définition de la résistance, comme je suis bloquée là. Je me dis, moi où est-ce que je vois ma résistance ? Ça dépend où tu te situes, si t'es en haut tu vas dire que les employés résistent, si t'es en bas tu vas dire que la direction résiste. Ça dépend du point de vue.

Ainsi, conformément aux écrits scientifiques, d'autres récits suggèrent que malgré la multitude et différentes formes que revêt la notion de résistance, celle-ci peut tantôt correspondre à une connotation négative, tantôt à une connotation positive :

i. La connotation négative :

C'est la même chose que chialer. Je regarde la résistance pis je me dis que si la personne ne fait pas ce qui est descendu d'en haut, ben elle résiste. Est-ce qu'elle résiste ? La résistance c'est critiquer, chialer. Je me questionne. Je ne vois pas ça nécessairement positif, c'est un peu comme si ça venait d'en bas, mais jamais d'en haut [...] (Julie).

ii. La connotation positive :

Moi je me suis dit je veux faire partie de ce changement-là, je veux essayer d'améliorer. Parce que pour moi, c'était une façon de participer à cette résistance-là si on peut dire, pour un changement, parce que là, y a des choses qui n'allaient pu [...] (Isabelle).

Le tableau 4.3 contient des extraits de narratifs qui illustrent le versant positif de la résistance. Nous constatons à la lumière de ce tableau que la résistance demeure selon les participants un phénomène normal, humain, se composant de divers attributs, telle que décrite par les écrits dans le courant de la psychosociologie du travail que nous avons consultés.

Tableau 4.3

Les résistances connotées positivement par les répondants

Réaction humaine normale	Fonction autoprotectrice	Potentiel de créativité	Au pluriel, sans majuscule
Les résistances sont là pour rester [...] C'est une réaction normale des individus (Marc).	C'est aussi comment tu te protèges (Judith). La résistance permet de ne pas briser face à la pression (Martine).	Être capable de départager... l'équilibre des besoins, remettre à chacun sa responsabilité. Je suis capable personnellement de réduire mon niveau de performance [...] (Martine). Moi je suis toujours dans l'action, c'est ça qui me permet de continuer à avancer [...] (Claudie).	Il y a mille solutions pour mille contraintes (Amélie).

4.4 Comment résiste-t-on ?

4.4.1 Une typologie descriptive des résistances

Dans cette section, nous avons tenté de regrouper les résistances selon une typologie descriptive telle que proposée au chapitre III. Ainsi, le tableau 4.4 de la prochaine page met en lumière des résistances correspondant aux différents propos des répondants. Dans la partie gauche du tableau se situent des extraits montrant des

résistances, que nous désignons comme défensives, en raison notamment de leur ressemblance avec les stratégies défensives en psychopathologie du travail. Elles possèdent une connotation négative selon certains répondants. Au centre du tableau se retrouvent des narratifs correspondants à des résistances ayant un caractère énigmatique, donc plus difficile à catégoriser et, finalement, sur la partie droite du tableau se situe un extrait illustrant la résistance créatrice.

Tableau 4.4
Typologie de résistances

Stratégies de résistance connotées négativement	Énigmatiques et polymorphes	Résistances créatrices
<p>La résistance passive, je vois ça comme un élément qui peut mener vers l'épuisement (Julie).</p> <p>Je n'étais pas capable de me contenir. Je me disais « je ne peux pas croire que je fais ça » [...] (Isabelle).</p>	<p>Je suis un entre deux, besoin d'un mini cadre et de liberté [...] Plus tu me cadres, plus je suis dysfonctionnel. Mais j'ai besoin d'un cadre... pis là je vais le faire de manière autonome (Steeve).</p>	<p>Je vous écoute parler, pis je trouve que ce qui ressort, c'est la créativité, je trouve qu'on fait vraiment preuve de créativité. Pis ça nous aide à composer avec les contraintes..., des façons de contourner pour atteindre son objectif, par d'autres façons, oui c'est intelligent (Maude).</p>

À la prochaine page, les éléments du tableau 4.5 suggèrent maintenant différents vocables ayant émergé des entretiens de groupe focalisés en rapport avec les manières de résister. Le témoignage des praticiens concorde, d'une part, avec les écrits savants en ce qui touche les manifestations de résistance associées à des stratégies défensives, soit au versant négatif (comme la passivité). D'autre part, d'autres participants témoignent d'une vision des résistances perçue davantage positivement.

Tableau 4.5

Une grammaire des manières de résister

S'adapter

- ⇒ Je devrai trouver des moyens de m'adapter aux contraintes imposées par la surcharge clinicoadministrative (Martine).

S'ajuster, rebondir (la résilience)

- ⇒ Les gens ont besoin de s'ajuster [...] (Jeanne).
- ⇒ Les gens n'ont pas eu le temps de s'asseoir pour rebondir [...] (Marc).

Opposition, microtransgression, voie de contournement

- ⇒ En général quand je ne suis pas d'accord, je vais poser des questions. Parce que logiquement, on est humain, on n'est pas genre je vais te dire quoi faire, tu te tais puis tu le fais... Moi j'ai vraiment de la misère avec ça. Alors, si tu prends une décision, c'est sûr que je vais résister si je ne comprends pas pourquoi (Steeve).
- ⇒ Parce que moi c'est exactement comme ça que je travaille, parce que c'est ça que les directions en général n'aiment pas que je fasse (Steeve).
- ⇒ Même si je suis délinquante dans mes interventions (Amélie).

La servitude volontaire

- ⇒ Il y a beaucoup de trucs dont il faut tenir compte [...] Je suis en institutionnel parce que je suis bien, parce que j'aime le cadre, je suis une hyperconformiste (Isabelle).

L'effacement ou la fuite

- ⇒ Il y en a même qui se sont demandé : « est-ce que je quitte? Je pars à la retraite plus tôt ? [...] soit changer d'équipe, changer de service ou même certains vont refuser de travailler [...] Certains vont vivre ça tellement dur, ils vont parfois partir en maladie [...] (Marc).
- ⇒ Posons-nous tous la question, quand on a changé de milieu de travail, pourquoi il ne répondait plus à nos besoins, nos objectifs, au final je ne me réalisais plus pour toutes sortes de raisons. Je nous écoute parler pis y a quelque chose qui converge [...] (Marc).

Procrastiner

- ⇒ Ou encore, il y a des personnes qui vont procrastiner (Martine).

Force est de constater, à la lecture du précédent tableau, que la notion de résistance englobe une multitude de concepts. Il s'agit parfois de mots valises connus des répondants pouvant appartenir à d'autres théories. Les façons de définir la notion de résistance semblent empruntées par les participants selon ce que chacun en connaît, ce que chacun conçoit des façons de se préserver des contraintes et arriver à travailler autrement. En somme, les répondants peuvent tantôt se référer à une vision positive de la résistance, comme par exemple : la capacité d'adaptation, de rebondir ou de s'ajuster (la résilience). Ou encore, d'autres réfèrent à des résistances connotées négativement, notamment aux stratégies défensives, voies de contournement, à l'opposition, aux microtransgressions, à la soumission (i.e. servitude volontaire), à la procrastination, à la fuite, l'effacement (ex : départ hâtif à la retraite).

Au final, les précédents tableaux témoignent de la pluralité des résistances, qui prennent différentes connotations et différentes formes, selon ce que les praticiens relationnels en pensent. Nous présenterons au prochain point des conditions importantes, dont témoignent les participants en rapport avec la résistance, comme la condition des limites, des attentes, des interventions orientées selon le type de métier, des rapports sociaux, les lieux d'échanges entre collègues, les attitudes d'ouverture face au changement, les compétences des praticiens, la formation continue et la distance professionnelle.

4.4.2 Gestion des rôles professionnels

Tous les répondants, peu importe le milieu de pratique, ont spécifié l'importance de l'éthique professionnelle, en ce qu'il faut prioriser le lien et la collaboration avec les usagers. Ce qui comporte parfois le défi d'être à cheval sur plusieurs rôles ou objectifs du travail qui se confrontent :

[...] Je trouve que c'est un méchant défi. On a chacun nos valeurs, notre culture, notre vécu, [...] Surfer sur comment on va appliquer la loi, sans être trop rigide, en même temps, comment on va établir la relation avec les familles [...] (Isabelle).

Le prochain point aborde maintenant la question des rapports sociaux et des lieux d'échanges entre intervenants. Les récits recueillis dans les entretiens de groupe focalisés font notamment mention de l'importance de ces rapports qui agissent un peu sous la forme de facteurs de protection pour les praticiens.

4.4.3 Rapports sociaux et lieux d'échanges soutenant

Comme démontré dans la littérature, l'apport du soutien social et la fréquentation de différents lieux d'échanges entre intervenants constituent une manière de transcender et de composer positivement face aux diverses contraintes :

Ça me sort aussi de mon bureau, dans le sens où c'est là où ce que je me permets de rencontrer d'autre monde, des intervenants comme moi, peu importe c'est quoi le milieu. Moi ça me fait du bien (Claudie).

On va se supporter, on va aller vers les autres. L'entraide. Dans notre équipe, les 5 à 7 après le bureau. Comme là, les fêtes s'en viennent, on se loue un chalet, on part là-bas, on va célébrer. Le travail est complètement mis de côté. Souvent, allez dîner à l'extérieur du bureau, on fait le tour de tous les bureaux pour dire qu'on s'en va dîner. C'est une façon qu'on a de décrocher pendant une heure, quand on a le temps de dîner (Judith).

Le propos des répondants témoigne également que pour préserver une bonne santé au sein des équipes de travail, il faut entretenir toutes formes de soutien social positif :

Une autre stratégie, c'est le soutien social dans l'équipe, de prendre soin les uns des autres, ce sont des stratégies qui sont importantes [...] (Martine).

Les collègues de travail avec qui tu peux aller ventiler. On parle beaucoup, des fois t'as aussi la lourdeur, l'impuissance dans un dossier. D'être capable

d'aller ventiler, moi ça me garde en vie fois mille. On a du bon monde autour de nous, ça nous permet de nous dégager de beaucoup de choses au niveau des contraintes (Amélie).

Il sera maintenant question au prochain point de l'importance de toujours se former en continu pour exercer au mieux le métier relationnel. Tel qu'exigé par les différents ordres professionnels, les participants adhèrent à cette condition essentielle au maintien d'une bonne pratique du métier.

4.4.4 Toujours se former et développer ses compétences

L'importance accordée à la formation est une autre manière de composer avec les contraintes en allant se ressourcer dans des lieux d'échanges entre métiers relationnels.

C'est un moment pour se ressourcer et rencontrer d'autres intervenants :

Un autre truc que je me donne, c'est que je me donne des vacances en allant à des formations. Ça me donne des vacances (Claudie). Oui, c'est ressourçant des formations (Jeanne).

Les prochains points touchent aux thèmes évoqués par les participants en ce qui touche l'importance de procéder différents savoir-faire comme, notamment, celui de l'autoréflexivité, la capacité de demeurer centré sur des attitudes positives, d'avoir un humour au travail, la capacité de mettre des limites au travail, la préservation de la sphère hors-travail et la distance professionnelle.

4.4.5 Résistances et processus de subjectivation

a) *L'autoréflexivité*

Étant leur propre outil de travail, les sujets nous ont énuméré plusieurs éléments essentiels pour se préserver Soi et le métier dans un processus de subjectivation. Les

participants ont notamment référé à l'importance de savoir composer avec les nombreux défis humains que comportent l'activité du travail. Comme en témoigne les répondants, il s'agit de plusieurs savoirs pratiques et du savoir être. La première compétence évoquée est celle de l'autoréflexivité :

Être dans une pratique réflexive nous-mêmes en tant qu'intervenant, parce qu'on est son outil premier. On regarde nos cas en équipe, mais c'est ça qu'on enseigne à nos clients. À faire de la pratique réflexive [...] (Martine).

Être autoréflexif implique nécessairement de savoir aussi faire un travail sur soi-même, surtout lorsqu'on est appelé à travailler avec autrui. Comme le mentionne Isabelle, pour être en cohérence avec l'identité professionnelle, il faut savoir mettre en application ce que l'on enseigne aux autres :

Je pense qu'on a un gros travail sur soi-même à faire à la base. En tout cas si tu ne vas pas bien dans ta propre vie personnelle, c'est difficile d'aller faire ton travail avec les familles [...]

b) Demeuré centré sur des attitudes positives

Le témoignage des répondants démontre également que certains praticiens jugent important d'adopter des attitudes positives face au changement proposé par le management, comme nous l'explique Isabelle :

Moi je me suis dit je veux faire partie du changement, je veux essayer d'améliorer parce que là, il y a des choses qui n'allaient pu. On est tous tannés de travailler et vivre comme ça. Si ça ne marche pas et bien on voit. C'est à nous de le mettre en application. Le fait de vouloir participer au changement a contribué avec les collègues à leur faire voir les choses différemment [...] (Isabelle).

c) La place de l'humour dans le travail

Il est bien connu que l'humour permet de détendre un climat de travail tendu. Il n'est donc pas surprenant d'avoir reçu des témoignages de praticiens sur cet aspect pouvant permettre de surmonter les situations de travail, parfois même via les réseaux sociaux

en dehors du travail entre collègues. C'est notamment le cas de Jean-François qui travaille en CRDI :

Souvent, admettons, il arrive un moment drôle au travail et je ne suis pas présent. Je suis en train de déjeuner chez moi et je reçois un message texte d'un collègue parce que tel usager a finalement réussi à attacher ses souliers après 6 mois et je reçois une photo juste des souliers. C'est drôle. On pallie les malaises avec l'humour.

d) *L'enjeu des limites dans le travail*

La notion des limites comporte plusieurs éléments, notamment le lâcher-prise, la capacité de coupure avec le travail, de s'affirmer et dire non, etc. Ce thème constitue une compétence individuelle fondamentale à développer comme praticien relationnel afin de se préserver dans le travail : « Il faut aussi s'imposer des limites [...] » (Marc). « Je me rends compte que j'ai vraiment moi aussi une capacité de coupure [...] » (Isabelle). Par exemple, les répondants estiment primordial de savoir entretenir des attentes réalistes face à soi-même et face à l'organisation du travail :

Moi aussi c'est beaucoup un gros lâcher-prise. Si tu n'es pas capable de lâcher prise là [...] on vit beaucoup de contradictions. Ce n'est pas la faute de personne, mais on a des contraintes, pis si tu restes obsédé ou attaché à tes idées ou tes projets, ça peut être dommageable pour ton estime ou pour comment tu vas en général (Jean-François).

e) *Maintenir une distance professionnelle*

La distance professionnelle demeure une condition favorisant la bonne santé mentale. Cette condition a été évoquée par l'ensemble des participants :

On ne prend pas les choses sur notre dos comme tu disais [...] Je ne suis pas là pour faire du sauvetage ni pour prendre sur mes épaules, je suis là vraiment pour t'accompagner puis la décision te revient. La majorité, en violence conjugale, c'est beaucoup ça. C'est la reprise de pouvoir et donner tout ce qu'on possède, tout ce qu'on a comme connaissances pour amener la personne à se réaliser. [...] Pis si elle n'est pas rendue là, et bien elle n'est pas rendue là [...] Donc, moi je me reconnais beaucoup dans ce que Julie disait [...] (Maude).

f) *Préserver les sphères hors travail*

Les répondants reconnaissent l'importance des sphères hors travail pour maintenir une bonne santé mentale au travail :

Je pense que c'est essentiel, préserver ma vie sociale. Le travail s'arrête là, je ne l'amène pas à la maison. J'ai besoin de ça moi pour me préserver comme intervenante. J'ai besoin de ça, c'est essentiel [...] (Amélie).

Le prochain point vise à présenter la thématique de la créativité et la capacité de sublimation comme rapporté au chapitre du cadre conceptuel. Nous constatons comment les praticiens possèdent des potentialités de créativité conformément aux écrits savants soulevés au chapitre II.

4.4.6 Les potentialités de créativité et de sublimation des praticiens

Le thème de résistance est au cœur de ce mémoire de maîtrise. Or, devant certaines situations de travail, nous sommes en mesure de confirmer que certains répondants démontrent un potentiel de créativité qui leur permet de se préserver dans le métier et de préserver leur métier. Ils nous ont aussi énuméré des façons de s'ajuster face à certaines contraintes visant à préserver une bonne santé mentale au travail :

Je devrai trouver des moyens de m'adapter aux contraintes imposées par la surcharge clinicoadministrative, exemple appeler mes contacts connus pour des services au lieu de me taper la paperasse interminable de formulaires pour avoir du soutien technique par exemple ou avoir accès à des partenaires, etc. Il faut effectivement trouver des stratégies créatrices pour contourner les obstacles inutiles pour arriver à faire notre travail clinique auprès de la clientèle (Martine).

La créativité, moi je pense aussi. Moi je fonctionne beaucoup avec le « C'est quoi le pire qui peut arriver ? », avant d'être créative, je vais toujours me demander c'est quoi le pire qui va arriver. Est-ce que ça se peut, par exemple, que je brise mon lien avec le client ? Non. Est-ce que je change de poste pis je démissionne ? C'est quoi le pire, que je me ramasse à l'enfance dans l'Ouest ? Ce n'est pas si pire. Donc, je fonctionne

souvent avec ce principe de c'est quoi le pire ? Pour me permettre d'être créative et souvent, et bien, c'est rarement si pire (Amélie).

Ben je vais parler plus de ma pratique privée. De la flexibilité et faut être vraiment généraliste, parce que de la manière dont je comprends ma pratique privée, j'ai vraiment de tout dans mon bureau. Des enfants, des ados, des adultes, toutes sortes de problématiques qui vont de l'immigration, la violence conjugale, problèmes familiaux, je ne sais jamais quand quelqu'un arrive dans mon bureau ce sera quoi la problématique. C'est vraiment de la flexibilité à intervenir et être capable d'avoir une capacité d'analyse assez rapide je pourrais dire. Parce que c'est souvent diversifié. Un bon jugement, pour moi les valeurs c'est ça, l'ouverture et le respect de l'autre, c'est pas mal ça (Julie).

Pis moi ce qui me frappe, c'est quand je nous écoute tous, c'est que peu importe le milieu dans lequel nous travaillons, en communautaire, institutionnel ou en privé, c'est qu'on va tous mettre des stratégies en place pour se réaliser soi-même en fonction des objectifs de l'organisation pour laquelle on est (Marc).

En conclusion, les résultats de recherche nous permettent de constater que plusieurs points de vue des participants concordent avec d'autres études portant sur les résistances. De fait, la subjectivité des praticiens est mise à l'épreuve au travail au travers de diverses contraintes. Par ailleurs, les praticiens sont aussi en mesure de résister de toutes sortes de manières face aux contraintes du travail. Le récit des répondants démontre la capacité de résister des personnes, de manière complexe, diversifiée, parfois de façon contradictoire, mais toujours selon un potentiel créateur. L'ensemble des résultats que nous avons recueillis concorde avec les écrits que nous avons recensés dans le cadre de ce mémoire. Ce qui nous conduit au prochain chapitre qui portera sur une analyse interprétative des résultats de cette recherche.

CHAPITRE V

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette recherche qualitative avait pour but de mieux connaître les manières de résister des praticiens relationnels face aux contraintes du travail. Elle comportait également un caractère exploratoire visant à donner des repères pour des recherches futures. Dans ce chapitre, nous analysons et discutons des résultats bruts présentés au précédent chapitre, avec des contributions d'autres auteurs, mais tout en demeurant focalisé sur le cadre théorique de cette recherche. L'analyse vise à identifier des différences et des similarités et à repérer des écarts et des proximités dans les récits des répondants de recherche (Demazière, 2013). Elle a pour finalité de repérer des significations contrastées et intelligibles à partir de l'analyse approfondie du *focus group* (Demazière, 2013).

Le présent chapitre a été divisé en fonction des dimensions heuristiques du cadre théorique. Nous discuterons des notions se rattachant aux résistances qui se sont dégagées des résultats de notre recherche et qui sont conformes à d'autres écrits scientifiques. Du récit des répondants a émergé le vécu singulier et subjectif, mis à l'épreuve du travail, ainsi que la capacité de mobiliser diverses résistances face aux empêchements, comme une impossibilité de s'accomplir au sein d'une organisation du travail souvent trop prescriptive. Ces résistances se manifestent parfois implicitement, parfois explicitement, mais elles se manifestent toujours sur la « scène où se jouent simultanément et dialectiquement le rapport à soi (la subjectivité), le rapport à autrui (les rapports intersubjectifs et sociaux) et le rapport à l'activité et au réel » (Rocher, 2007, p. 140). C'est autour de ces dimensions que se construit le sens que revêt le

travail pour l'individu qui l'accomplit (Alderson, 2004). Peu importe le milieu de provenance, les malaises et contraintes du travail s'entrecroisent et se rejoignent sur divers plans. En outre, les répondants possèdent des capacités pour composer avec les contraintes et réussissent à travailler autrement et créativement. Compte tenu que ce mémoire s'inscrit dans une maîtrise en travail social, nous avons tenté de dégager des spécificités concernant les travailleurs sociaux concordant avec d'autres écrits.

5.1 Le thème de la subjectivité

Lorsque l'on parle des questions d'ordre individuel et des capacités des personnes à résister face aux épreuves du travail, c'est le thème de la subjectivité qui ressort de la littérature (Doucet & Viviers, 2016 ; Lhuilier & Roche, 2009). Aucun travail de qualité n'est possible sans l'engagement de la subjectivité tout entière (Clot, 2008). Dans le cadre de notre enquête, nous avons constaté des répondants une réelle passion, une affection et un fort engagement envers le métier qui se manifeste dans l'activité du travail. Ce que Lhuilier (2006) pourrait qualifier de rapport à soi sur la scène du travail. Ce point correspond à la première dimension « Qui est-ce qui résiste au travail ? ».

Le thème de la subjectivité, impose une logique psychologique où les compétences du praticien sont sollicitées lorsque vient le temps de gérer les contraintes extérieures (Doucet & Viviers, 2016). Le sujet est susceptible d'engager toute sa personnalité dans son travail. Le sujet est donc en puissance de changer son travail et non juste de subir avec plus ou moins de dommages (Clot, 2008).

Comme démontré par d'autres écrits, il se joue une lutte psychique pour demeurer vivants au travail et ne pas sombrer devant les épreuves du travail (Dejours & Abdoucheli, 1990). Les situations difficiles au travail mettent en jeu l'ensemble de la

subjectivité, d'où la notion de subjectivité blessée (Doucet & Dubois, 2016) ou meurtrie au travail (Lallement et al., 2011). Comme les auteurs l'ont décrit ailleurs, tout travail comporte son lot de souffrance, mais celle-ci peut être dépassée par le travailleur en mobilisant des efforts pour ruser le réel et ainsi subvertir la souffrance en plaisir (Dejours & Abdoucheli, 1990).

5.1.1 L'armature du métier

Dans la pratique du métier, il existe une commune grammaire partagée par les praticiens, peu importe le milieu de provenance. La totalité des personnes rencontrées endosse un idéal-type de pratique quant aux valeurs, croyances et compétences que revêt le sens du métier relationnel. Les auteurs nous renvoient au cœur battant (Périlleux, 2016), au genre professionnel, au cœur du métier (Viviers, 2017) et l'éthos du métier (Doucet & Viviers, 2016).

Notre étude suggère que les répondants se reconnaissent à travers des ingrédients essentiels à la pratique du métier de la relation. Dans la pratique, les personnes s'inspirent des valeurs et principes qui encadrent et définissent le métier. Ils partagent tous et toutes un idéal de compétences qui renvoie à des valeurs démocratiques et de justice sociale, à des compétences basées sur l'autodétermination des personnes, l'empowerment, le pouvoir d'agir, etc. L'armature du métier symbolise l'identité professionnelle qui correspond à la capacité de jugement professionnel, à l'intégration de multiples savoirs théoriques, des normatifs et des habiletés professionnelles (OTSTCFQ, 2012).

Dans l'exercice du métier, les résultats de recherche montrent que l'individu doit savoir affirmer son identité et sa logique du métier qui s'appuient sur ses connaissances, sa confiance en soi, ses valeurs et la pertinence de sa profession. Les répondants accordent de l'importance à leur bagage expérientiel, aux différents savoirs à posséder, à l'importance de savoir développer son identité professionnelle et d'en assurer la pérennité en préservant son propre outil de travail (soi-même). Malgré que la catégorie des métiers relationnels regroupe plusieurs intervenants de diverses allégeances et provenances, de milieux de pratique distincts, ils ont tous le souci pour la relation d'aide et c'est à ce niveau que leur langage est commun. Il s'agit de l'éthos du métier (Doucet & Viviers, 2016).

5.1.2 Le travail comme vecteur de bonne santé mentale

Nos résultats confirment que le travail relationnel comporte une réelle source de plaisir et de gratification au travail lorsque les désirs de réalisation et d'accomplissement de soi au travail sont satisfaits, ce que d'autres auteurs ont observé chez les métiers de la relation d'aide (Gamassou & Moisson-Duthoit 2012). Pour la psychodynamique du travail, l'identité revêt une question centrale pour une bonne santé mentale au travail. Elle se joue au travail à travers les conditions et les relations de travail, telles qu'elles sont structurées par l'organisation (Dejours, 2000).

Le travail porte le praticien à vouloir offrir sa contribution à la création sociale et à la construction d'un monde meilleur. Linhart (2017) rapporte que les travailleurs souhaitent pouvoir déployer dans leur travail toute leur professionnalité pour réaliser des objectifs qu'ils valorisent et qui font sens pour eux. Les personnes cherchent toutes à apprendre, se découvrir, se perfectionner, progresser et à être stimulés au travail (ibid.). La majorité aspire à travailler en conformité avec ses valeurs et en cohérence

avec le cœur du métier. La littérature désigne ce bien-être comme la compensation narcissique du « Moi » lorsque les exigences de l'idéal du « Moi » sont satisfaites au travail (Dejours & Abdoucheli, 1990).

5.2 À quoi résistent les métiers relationnels ?

Cette étude vient confirmer plusieurs constats rapportés par d'autres auteurs dans le domaine des sciences du travail, et plus spécifiquement chez les métiers de la relation d'aide. Plusieurs contraintes énumérées par les répondants semblent s'inscrire dans la catégorie des risques psychosociaux du travail (Czuba & Frimat, 2013). Elles semblent interagir entre elles, faisant en sorte de ne pouvoir être prises isolément pour expliquer les causes des maux du travail. De fait, nous devons regarder tant les caractéristiques individuelles que les contraintes organisationnelles qui interagissent entre elles pour saisir la complexité du sujet. Certains de nos répondants ont d'ailleurs reconnu que les situations de travail devaient être considérées comme un ensemble de facteurs interdépendants. Ce qui concorde avec la pensée de Lhuilier (2006), selon laquelle le travail est avant tout « une scène où se jouent simultanément et dialectiquement le rapport à soi, le rapport à autrui et le rapport au réel » (Roche, 2007, p. 140).

5.2.1 Division sociale du travail et rapport de domination

Certains écrits suggèrent que certaines organisations du travail reposent sur un modèle d'individualisation de la gestion des travailleurs. Il s'agit en fait d'une orientation visant à orchestrer un rapport de force plus favorable aux employeurs à travers les pratiques gestionnaires (Linhart, 2017). Nos résultats de recherche tendent à démontrer que les praticiens relationnels sont confrontés à des logiques qui entraînent des contraintes et un contrôle permanent du travail du côté du management. Ce qui semble

maintenir certains rapports sociaux dans un rapport de domination dans le monde de la relation d'aide. Il semble que ces rapports visent à satisfaire les demandes de production inspirée d'une logique marchande (Linhart, 2017). D'autre part, il y a l'injonction de faire preuve de créativité dans des contextes de travail où les ressources sont insuffisantes. Il existe donc d'un côté l'intérêt des uns, au détriment des autres. Ce sont des constats qui concordent avec la thèse de K. Marx (1844) au sujet des productions sociales découlant de la division technique et sociale du travail.

5.2.2 Le néomanagement

Notre étude permet d'affirmer que dans la pratique du métier relationnel sont vécues des conditions de travail qui reposent sur la recherche d'efficience et de productivité, une fixation sur le mesurable et la reddition de comptes instrumentés, des normes néomanagériales qui viennent à contrecourant des règles du métier (Demailly, 2011). Les répondants nous ont tous confirmé la présence de contradictions organisationnelles et institutionnelles dans lesquelles ils sont placés (Doucet & Viviers, 2016), ce qui confirme le décalage entre travail prescrit et réel, non pris en compte la plupart du temps par les gestionnaires (Clot, 2008). Pour ainsi dire, nous confirmons l'existence d'un écart significatif entre l'organisation prescrite de travail (organisation prévue dans la description des tâches, des méthodes et des procédures) et l'organisation réelle (prévalant sur le terrain) (Linhart, 2007), dans les trois milieux de pratique (public, communautaire et privé).

Les praticiens du réseau public se sont plaints de se voir imposer des rythmes effrénés de travail, des délais impossibles, une quantité démesurée de tâches, une baisse de la qualité, une hiérarchie centrée sur des objectifs gestionnaires, des dispositifs techniques, etc. Les facteurs sont exprimés en termes de facteur de stress, de surcharge

mentale et de pression. On réfère à une évaluation managériale chiffrée et des injonctions en matière de qualité relationnelle (il en sera question au prochain point). La littérature démontre que les formes d'évaluation marchande de l'action sont à la source de conflits avec la conscience professionnelle (Lallement et al. 2011), ce qui semble s'évaluer de manière plus élevée dans le secteur public et chez les travailleurs sociaux.

Confronté à l'impasse entre ce qui est valorisé par le métier et l'écart produit par le réel, il se produit souvent ce que Viviers (2017) nomme une souffrance « identitaire du métier ». Ce vécu subjectif partagé se traduit non seulement par l'activité empêchée, mais aussi par l'empêchement d'un agir professionnel, un empêchement de travailler en adéquation avec son idéal (ibid.).

5.2.3 Des ressources et moyens défailants au travail

Comme rapporté par le *focus group*, une responsabilité accrue se paie cher en termes de santé psychologique lorsque les travailleurs ne se sentent pas en mesure d'assumer leur tâche convenablement, surtout quand elles se sentent démunies de ressources pour atteindre les objectifs qu'on leur fixe, quand elles doivent faire face à une multitude d'injonctions contradictoires, etc. (Lallement et al., 2011). Sur le plan des restrictions budgétaires, le retrait des investissements de l'État conduit à des attaques sur tout ce qui demande du temps et de la patience, sans possibles résultats immédiats (Périlleux, 2016).

Les ressources se calculent aussi en ressources humaines. Les défauts de présence de superviseurs peuvent rendre difficile l'articulation du métier, notamment dans les organismes communautaires et en privé. Le fait de devoir faire un travail avec des

moyens inappropriés, ou en prenant des risques pour sa sécurité, ou encore devoir tourner les coins ronds par manque de temps, voilà ce qui fait souffrir au travail. Travailler dans l'urgence au maximum de sa capacité empêche également de se préserver et de se préparer pour la tâche suivante qui devra aussi être exécutée dans l'urgence. Il y a aussi les horaires atypiques et imprévisibles qui affectent la vie familiale. L'intensité excessive du travail fait que le travail déborde sur le hors travail et pose des problèmes de conciliation entre vie professionnelle et familiale. Les praticiens éprouvent le souhait de disposer davantage de leur vie familiale avec les enfants pour ne pas se sentir trop épuisé pendant leur congé. Ces constats sont rapportés par d'autres chercheurs dans le monde du travail (Lallement et al., 2011).

5.2.4 Une éthique professionnelle mise en porte-à-faux

L'éthique du métier de la relation fait partie du cœur du métier et vient définir l'univers moral de la profession, en même temps que son identité professionnelle. Il semble, selon les répondants, que cette éthique se retrouve mise en porte-à-faux (OTSTCFQ, 2012) par rapport à certaines modalités et logiques gestionnaires qui la confrontent. Ceci confirme que les multiples transformations, restructurations et coupures ont engendré des pertes de repères identitaires du métier (Couturier, Gagnon, & Belzile, 2013).

Selon Vézina (2011), la détresse éthique se caractérise par un ressenti douloureux qui survient lorsque le travailleur se trouve à devoir affronter des doubles objectifs et doubles contraintes dans sa pratique, à devoir affronter l'impossible arbitrage, entre ce que sa conscience professionnelle lui dicte de faire en fonction des exigences de la situation, et, d'autre part, ce que les ressources dont il dispose lui permettent de faire.

En somme, les praticiens doivent souvent répondre à un travail de qualité avec des limites de temps, face à des contraintes organisationnelles et des prescriptions qui prennent peu en compte le sens que revêt le travail pour les praticiens. Cela engendre conséquemment une atteinte à l'identité professionnelle, un sentiment de ne pouvoir faire son travail en adéquation avec le cœur du métier. Ce qui dégrade l'image et l'estime de soi, avec pour conséquence une souffrance éthique, un antichambre de la dépression (Vézina, 2011).

5.2.5 Les chambardements dans le réseau sociosanitaire au Québec

Sur ce point, les répondants ont rappelé les nombreuses restructurations des services, à l'occasion de la création des CSSS, puis des CISSS et CIUSSS, qui se sont traduites par des changements trop nombreux, trop fréquents, trop importants, trop dispersés et trop vagues pour mobiliser le personnel, alors que les gestionnaires, mal préparés, peinaient à assumer le leadership nécessaire pour piloter leur organisation dans ce climat d'incertitude. L'environnement de travail et son contenu sont soumis à une logique de changement permanent. Ils arrivent donc difficilement à mobiliser leur expérience et leur connaissance compte tenu des nombreux défis reliés aux changements constants organisationnels (comme rapporté par Marc, Isabelle et Martine). Nos résultats confirment que les repères et valeurs des travailleurs sociaux sont de plus en plus malmenés et traversés par des contradictions et des tensions qui viennent brouiller les repères traditionnels et déstabilisent les intervenants (Larivière, 2012).

5.2.6 Le cas des travailleurs sociaux

Nous évoquons la situation des travailleurs sociaux car cette étude qualitative s'inscrit dans le cadre d'une maîtrise en travail social. Il nous semble donc important de soulever que, selon nos résultats, l'organisation du travail constitue un aspect qui suscite encore des préoccupations chez les travailleurs sociaux rencontrés (Larivière, 2012, p. 32). Comme les autres professionnels, les travailleurs sociaux ont besoin de soutien clinique, de coaching au sein des équipes multidisciplinaires, d'occasions de se ressourcer et d'une préparation adéquate lorsqu'on leur demande d'effectuer de nouvelles tâches (Larivière, 2012).

Larivière (2012) observe que le contexte dans lequel ils exercent leur pratique a changé profondément ces dix dernières années. Ces changements proviennent davantage de facteurs extérieurs à la profession (soit de l'environnement politique et du contexte de travail) que de l'évolution propre à celle-ci. Aussi régi par un Ordre professionnel, le travailleur social évolue dans un cadre législatif, réglementaire et déontologique. Il est assujéti au *Code de déontologie*, au *Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation* et aux autres règlements de l'Ordre (OTSTCQ, 2017). Le professionnel doit respecter les dispositions du *Code des professions* relatives à l'exercice de la profession.

La non-reconnaissance sociale de la profession de TS

Lors de nos entretiens de groupe focalisés, les travailleuses sociales au privé de notre *focus group* ont également exprimé le sentiment de dévalorisation de la profession de TS face à d'autres professions (comme les psychologues). Elles se retrouvent devant une difficulté de défendre le métier de TS et d'être reconnues comme telles,

professionnellement. D'où le fait que Claudie ait décidé d'aller chercher le titre de psychothérapeute, même si pour elle c'est pratiquement l'équivalent d'un chemin de croix.

5.2.7 Les doubles contraintes et les injonctions paradoxales du travail

Ce qui nous amène à parler des conditions paradoxantes du travail relationnel, telles qu'elles sont explicitées dans le cadre conceptuel de recherche du chapitre II. Nos résultats tendent à démontrer que les répondants de recherche se retrouvent confrontés à plusieurs empêchements au travail. De fait, le réel du travail cadre souvent mal avec les démarches d'accompagnement social prescrites, dans un contexte de ressources et de moyens défailants (Gaulejac, 2017; Linhart, 2017). Nos répondants doivent offrir des services de qualité en cohérence avec l'*éthos* du métier, ce qui demande temps et disponibilité, et du même souffle ils doivent faire face à des prescriptions du réel et des demandes gestionnaires découlant d'une logique de performance et de rentabilité productive (Demailly, 2011 ; Gaulejac, 2017). En ce qui touche les travailleurs sociaux et psychologues, Périlleux (2016) fait le même constat dans une étude en affirmant que le cœur battant du métier est mis en danger par plusieurs évolutions politiques et idéologiques du travail.

On pourrait croire que ce constat s'observe uniquement dans le public, mais ce n'est pas le cas. Les répondants du communautaire font aussi référence à la surcharge mentale occasionnée tant par des demandes contradictoires que par une quantité importante d'information à gérer. Les personnes issues du milieu communautaire évoquent des éléments perturbateurs qui engendrent des demandes psychologiques élevées au travail, comme d'avoir à répondre à des demandes contradictoires.

5.2.8 L'enjeu des limites dans le travail

Le métier relationnel implique un processus de subjectivation et un engagement affectif dans le travail (Doucet & Viviers, 2016). Il existe des causes individuelles et psychologiques qui portent les personnes à éprouver des malaises au travail. Par ailleurs, les praticiens peuvent aussi contribuer à leur propre malaise vécu par leurs réactions à l'organisation. La réaction qui s'observe face à une forte pression est souvent celle d'un surinvestissement susceptible d'aggraver les effets pathogènes du travail (Lallement et al., 2011, p. 23). Sur ce point, vient s'inscrire l'enjeu des limites dans le travail selon Lhuilier (2013). Nos répondants confirment la tendance à un investissement accru dans le travail pour combler les lacunes organisationnelles. À ce sujet, l'hyperactivité professionnelle vise à redoubler d'énergie et ne pas compter son temps ni ses efforts pour répondre aux besoins de l'organisation du travail, de la clientèle et ainsi se protéger du jugement négatif de l'autre, mais aussi de soi-même (Vézina, 2011). Il s'agit en fait d'un curieux paradoxe puisque le travail, qui est source de gratification et de plaisir, peut radicalement devenir source de souffrance, un peu comme une forme de dépendance toxique envers l'activité du travail qui finit par rendre malade.

Un autre enjeu en rapport avec les limites se situe dans la façon dont le praticien exerce et conçoit son travail. Il s'agit d'un autre paradoxe puisque l'aidant se doit aussi de se regarder lui-même dans la manière d'aider l'autre. Il lui faut s'analyser lui-même dans son besoin d'aider. Dit autrement, il doit se surveiller dans son besoin d'aider pour éviter de tomber dans les pièges, ce que les répondants ont appelé le « sauveur », un peu sous la forme d'un besoin vampirique d'aider les autres.

Y. Clot (2008) note qu'une grande puissance de travail peut être obtenue au prix d'une exigence impitoyable à l'égard de soi-même chez un professionnel et que l'organisation de travail est capable d'utiliser la vulnérabilité (ou rigidité) individuelle du praticien à son avantage. Il faut donc impérativement savoir mettre ses limites au travail pour éviter de tomber dans les nombreux pièges du métier de la relation d'aide. Plusieurs jeunes praticiens vont parfois l'apprendre par l'expérience de la maladie, comme la fatigue de compassion ou l'épuisement professionnel. Plusieurs ouvrages sur le sujet ont été produits dans les métiers d'aide et de soins (Manoukian, 2016).

5.2.9 Porter seul(e) la souffrance des autres

En pratique privée, nous avons eu comme témoignage la souffrance du métier qui se traduit par l'impression de devoir porter seul les nombreuses situations problématiques que rencontrent les praticiens, notamment les travailleuses sociales. Le travailleur social se sent parfois seul à gérer des difficultés qui le dépassent dans son bureau, la porte fermée. On note qu'en dépit de leur indépendance et plus grande autonomie, il existe tout de même en pratique privée des situations difficiles à gérer, de plus en plus complexes et très lourdes de souffrance pour les clients. Les praticiens sont aussi confrontés à l'ampleur des lacunes et des longues listes d'attentes dans le réseau, faisant en sorte que les praticiens en pratique privé pallient les nombreuses lacunes du système.

Ce constat rappelle l'importance d'avoir du soutien de la part de consultants, collègues ou superviseurs. C'est du moins ce qui a semblé ressortir comme différence entre la pratique du métier au privé et au public. Travailler seul et sans aide risque ainsi d'accroître la charge de travail individuelle et les maux qui risquent d'en découler au long court. Parmi les moyens pour conjuguer avec les situations difficiles, les

intervenants ont souligné la parole et le partage dans des lieux d'échanges entre praticiens, comme des groupes de pratique ou des formations. Une des répondantes nous faisait la remarque que le *focus group* était l'un de ces milieux où elle pouvait exprimer son vécu expérientiel.

5.2.10 À cheval sur des rôles contradictoires

Les praticiens en provenance des trois milieux sont parfois à cheval sur des rôles contradictoires, ce qui demande une forte identité professionnelle. Dans le communautaire, ils sont confrontés aux doubles contraintes, comme mentionné plus haut, Dans le privé, il y a des conflits de rôle par rapport à d'autres professions ou encore entre collègues, et une lutte psychique sur le plan éthique découlant de l'enjeu des limites avec le travail.

Quant au secteur public, les récits des participants révèlent que les fonctions des praticiens reposent souvent et en grande partie sur le contrôle social au travers d'une prise en charge des formes de comportements problématiques. En contexte d'autorité, les répondants (ceux notamment à la DPJ) doivent s'appuyer sur un discours normatif et d'autorité. Ils sont conscients du pouvoir qu'ils peuvent exercer et de la coercition possible.

Pour ces « agents », la pratique du métier ne peut se contenter d'une prise en charge et se satisfaire exclusivement d'une gestion des marges. Ils ne peuvent uniquement s'inscrire dans une action de simple « police des comportements », mais il importe pour ces praticiens du « lien » de considérer l'autre comme humain, dans une dynamique qui le désigne et de le considérer dans son besoin d'aide, d'accompagnement, et qui tend à dévoiler la personne aidée comme un sujet en devenir, qui a besoin qu'on l'aide

à retrouver sa place en société. Les praticiens relationnels cherchent ainsi à mettre en scène quelque chose du lien social, dans un territoire de rencontre entre la norme et la déviance, un territoire de l'entre-deux (Boutanquoi, 2004 p. 68).

5.3 Un micro-pouvoir individuel face à l'organisation du travail

Les contraintes font assurément apparaître diverses résistances, ruses et répliques chez les praticiens visant à rendre le travail plus supportable ou vivable et l'organisation plus conforme aux exigences du terrain, ainsi qu'aux aspirations et désirs du métier. Nous constatons donc que les praticiens font alors appel à leur ingéniosité, intelligence pratique et créativité afin de reprendre un micro-pouvoir individuellement et collectivement face à l'organisation du travail. On constate qu'ils réussissent tant bien que mal à réduire l'écart entre le prescrit et les exigences du travail réel, en contribuant au bon fonctionnement de l'organisation, avec l'espoir de redonner un sens à l'activité. Si le travail dépasse la prescription, que le sujet mobilise son investissement subjectif dans son activité de travail, cela fait appel à l'intelligence pratique et à la créativité.

5.3.1 Une préservation de soi et du métier face au réel

L'organisation du travail exige souvent des praticiens des efforts surhumains pour parvenir à travailler dans un contexte incertain, mouvant, et où les repères sont constamment brouillés (Viviers, 2017 ; Linhart, 2017). Tous les pousse à se protéger. Or, les praticiens sont capables de se protéger du travail. Leur discours est généralisé en ce qui touche la préservation de soi face à l'organisation du travail qui ne les reconnaît pas toujours dans ce qu'ils éprouvent au quotidien. Ce constat a été corroboré par d'autres auteurs (ibid.). Pour ainsi dire, les praticiens sont en mesure protéger leur

« rapport subjectif au travail » (Dejours & Grenet, 2012). Cette logique de préservation de soi oriente les façons d’agir, de penser et permet d’affronter le réel du travail.

Selon nos constats, les répondants produisent le travail réel sur un registre transgressif, clandestinement et individuellement. Cela signifie qu’ils ne se conforment pas toujours aux prescriptions, à ce qu’ils sont censés faire, mais plutôt à partir des différents savoirs, leur référence et leur expérience. Les praticiens sont capables, de façon autonome, de réaliser leur travail de façon plus efficace. Les résistances mobilisées par les répondants leur permettent de réintroduire un sens à l’activité (Lhuilier, 2013). Aussi, la préservation de soi prend parfois l’allure d’un retranchement de soi derrière des pratiques conformistes et une régulation des efforts pour réorienter le travail en fonction des critères demandés par l’organisation (Viviers, 2017).

Comme rapporté par Viviers (2017), les résistances endiguent en partie la souffrance liée à l’empêchement d’incarner pleinement son métier, mais elles ne se limitent pas pour autant à la simple préservation de soi. Ces manœuvres semblent aussi avoir comme visée de diminuer la tension psychologique. Par ailleurs, ces résistances limitent le rayon d’action politique de la résistance puisqu’elles demeurent individuelles et souvent cachées (ibid.).

5.4 Une tentative de circonscrire la résistance (Qu’est-ce que résister ?)

En ce qui concerne la portée polysémique de la résistance, citons le propos d’Amélie : « ... À notre façon... Dépendamment des moments et du contexte [...] il y a mille solutions pour mille contraintes ». Ce témoignage concorde avec le cadre théorique de la psychosociologie du travail de Lhuilier et Roche (2009, p. 16), selon lequel : « ce sur quoi l’homme s’appuie pour résister ne pourra jamais être complètement énoncé ».

Selon ces auteurs, « les mille manières de refuser l'ordre établi peuvent s'exprimer par une saisie des opportunités lorsqu'elles se présentent ».

5.4.1 La multiformité des résistances

Dans la pratique, les résistances paraissent innombrables, multiples, multiformes, variées, implicites et explicites. Il peut s'agir d'actions, de processus de pensées, de manœuvres, ripostes, stratégies, modalités, microtransgressions et microrésistances. Nos répondants considèrent par ailleurs l'action comme fondamentale à la résistance active et positive, dans le sens qu'elle produit des effets positifs sur la santé des individus. Sans action positive en regard de soi ou d'autrui, la résistance (qualifiée ici de passive) risque d'engendrer un cumul de tension psychologique lié au travail et des maux du travail. Une partie des répondants relie la résistance négative ou passive au risque d'épuisement et de maladie, ce qui concorde avec la littérature scientifique.

5.4.2 Une grammaire variée de la résistance

Dans la même ligne de pensée, il importe de souligner que l'ensemble du *focus group* a d'emblée eu recours à divers vocables, autre que le mot « résistance », pour décrire celle-ci et les manières de composer avec les diverses contraintes du travail. Les répondants ont mobilisé plusieurs termes alternatifs et populaires, comme certains mots valises, telles que les capacités d'adaptation ou de résilience, en raison de leur connotation positive en clinique et en thérapie. Mais peut-on parler de résistance ? En fait, ils semblent davantage appartenir à des mots valises puisqu'ils ont été étudiés ailleurs et fortement employés par d'autres. Aussi, lorsque nous avons évoqué la notion de résistance, c'est rationnellement la connotation négative associée à la « résistance au changement » qui est ressortie du discours de certains participants.

Puis, au fil des échanges au cours des trois entretiens de groupe focalisés, les praticiens en sont venus à évoquer d'autres manières de composer, positivement et dans l'action, en regard des contraintes du travail. La notion de résistance a ainsi évolué au fil des trois rencontres. On constate donc que dans la pratique, même si ce n'est pas le mot qui est employé instinctivement par les praticiens, il existe tout de même une résistance positive et efficiente, mais mobilisée sous d'autres vocables, d'autres manières de décrire et définir les manières de composer face aux contraintes du travail. En somme, les praticiens trouvent, la plupart du temps, des façons de travailler autrement et de rendre vivant le travail.

5.5 Qu'est-ce que résister signifie finalement?

L'aboutissement de cette recherche nous a permis d'explorer une typologie et une grammaire de la notion de résistance, qui semblent aller dans le même sens que les écrits en psychosociologie du travail (Lhuilier & Roche, 2009). De plus, nous avons tenté de lui adjoindre des morceaux du puzzle provenant des récits de nos répondants. Ainsi, comme signifiés par Doucet et Viviers (2016), le métier relationnel constitue une dynamique compositionnelle où se conjuguent les contraintes et les potentialités des praticiens. Il semble toujours possible d'agir autrement. L'exercice du métier de praticien relationnel semble une activité de composition constante avec divers registres logiques (ibid.). Mais, l'action demeure centrale à la résistance « active et positive » pour pouvoir s'ajuster efficacement face aux contraintes.

Les praticiens affirment que pour résister « positivement », il faut toujours être actif et garder en tête l'objectif de se réaliser soi-même, d'être cohérent avec soi, avec ses valeurs et celles du métier relationnel. La résistance représente autant de possibilités de contourner les règles, voire même de les enfreindre, de transgresser les codes et les conventions existantes. Comme décrites dans la littérature, les résistances peuvent être soit frontales, passives, discrètes, implicites, rusées, etc. (Demailly, 2011). Elles peuvent aussi être contradictoires et paradoxales. Elles se produisent le plus souvent chez les métiers relationnels, de manière singulière, mais toujours dans un rapport dialectique sur la scène du travail, dans un rapport à soi, des rapports à autrui et des rapports avec le réel. Selon nos répondants, les résistances apparaissent sous différentes manifestations, différentes formes ou modalités, sur ce qu'on pourrait qualifier de répertoire indéfini de processus distincts (processus réflexifs, des logiques d'action ou processus sociaux).

5.5.1 Des résistances connotées positivement

Le récit des répondants confirme que dans la pratique il existe des résistances connotées positivement qui sont mobilisées par les intervenants. La majorité des répondants a affirmé que la résistance n'appartient pas exclusivement à la résistance au changement, connotée négativement. Les répondants sont en mesure de composer de manière positive face aux contraintes du travail. Parmi les résistances implicites et individuelles, il existe une tendance au retranchement derrière des pratiques de régulation des efforts individuels visant à réorienter l'activité du travail en fonction des critères personnels, des valeurs éthiques, mais tout en respectant ce que l'organisation attend d'eux. Elles relèvent du domaine de l'implicite, mais correspondent à l'idéal du métier.

Les résistances mobilisées par les praticiens le sont en adéquation avec les finalités du métier et tendent à satisfaire l'organisation. Il s'agit de pratiques professionnelles orientées sur leur pouvoir d'agir, la réflexivité, la promotion de la mise en action, la motivation, la responsabilisation et l'autonomie des usagers. Ils mettent l'éthos du métier, la relation d'aide à autrui, au centre de leur priorité dans le quotidien. Lors des rencontres du *focus group*, les répondants n'ont pas toujours semblé conscients qu'ils énonçaient des façons positives de résister. Le vocabulaire employé s'est avéré hétérogène, mais toujours dans une logique d'actions orientées sur le pouvoir d'agir et dans une visée d'obtenir des micropouvoirs en adéquation avec le cœur du métier.

5.5.2 Le potentiel créateur de la résistance

Sur le sujet de la créativité empêchée, les auteurs (Amado, Bouilloud, Lhuilier, & Ulmann, 2017, p. 18) révèlent que « certaines organisations et formes de gestion du travail peuvent rendre le travail invivable ». Les répondants confirment ce qu'observent ces auteurs, à savoir que « l'activité y perd alors son sens, sa valeur existentielle et sociale ». Il ne s'agit plus seulement de gagner son pain. Travailler c'est aussi « produire et affirmer son existence, persévérer dans son être, au travail, dans un désir d'accomplissement de soi ». Les auteurs ajoutent que « nombreux sont ceux qui semblent confrontés à une qualité empêchée, dès lors la référence au métier et la reconnaissance des pairs s'estompent ». Surtout parce que « l'appréciation de bien faire son travail dépend des règles du métier ou du genre professionnel que l'on souhaite atteindre ».

Les auteurs parlent ainsi de « l'injonction dominante qui est en effet celle d'une créativité encadrée par le respect des valeurs prônées par l'organisation ou l'institution ». Il s'agit le plus souvent « d'une liberté surveillée, contradictoire par conséquent avec l'essence même, insoumise, de tout processus créateur » (Amado,

Bouilloud, Lhuilier, & Ulmann, 2017, p. 18). On sait par conséquent que l'empêchement de la capacité de créativité est source de souffrance.

Nous avons découvert que, dans la pratique, résister créativement implique un travail comme production de soi. Cela renvoie au développement des capacités individuelles qui permettent de se produire comme sujet singulier. C'est le travail vivant par lequel « je me produis en produisant quelque chose; ce travail pour soi qui s'adresse aussi aux autres et à la société » (Amado, Bouilloud, Lhuilier, & Ulmann, 2017, p. 13). Ce constat concorde avec la pensée de D. Winnicott (1975) et ses travaux sur la créativité. Ce dernier soulignait la centralité de la créativité pour la santé et le développement du sujet: « La créativité montre que celui qui est, est vivant, la vie créative renforce le sentiment qu'on est vivant, qu'on est soi-même, elle est une nécessité. La créativité est un faire qui dérive de l'être » (ibid.).

Comme souligné dans le chapitre II, Lhuilier et Roche (2009, p. 16) affirment que « toute résistance témoigne d'un potentiel créateur de la résistance, ce que nous ont confirmé les praticiens. Peu importe le milieu de provenance, les intervenants mobilisent différentes résistances pour se réaliser au travail, de manière inventive, créatrice et intelligente. Les résistances ont une portée créative en ce qu'elles permettent aux praticiens de s'adapter aux normes extérieures et à l'organisation, tout en se réalisant au travail. À l'instar d'autres auteurs, nos répondants se reconnaissent des capacités d'inventivité et de créativité pour ruser avec les prescriptions et ainsi promouvoir clandestinement d'autres manières de travailler, qui leur permettent de gagner un micropouvoir sur leur travail (Amado, Bouilloud, Lhuilier, & Ulmann, 2017).

5.5.3 Des microrésistances au quotidien (Comment résiste-t-on ?)

Similairement au corpus de recherche dans le champ du travail, notre enquête démontre que les praticiens ne demeurent pas passifs devant la souffrance, les épreuves et contraintes du travail. Les subjectivités blessées (Doucet & Viviers, 2016) se défendent en mettant diverses stratégies en place pour composer et s'émanciper des épreuves qu'ils rencontrent. Périlleux (2016, p. 125) parle de « répliques » qu'inventent les praticiens pour « se dégager d'une usure et d'un accablement paralysants » au travail.

Les praticiens sont des personnes intelligentes et ingénieuses qui mobilisent diverses manières de composer face aux contraintes du travail. Ils ont montré qu'ils sont dans les efforts constants dans la mise en acte soit de microrésistances individuelles, soit de microtransgressions, mais les résistances sont toujours élaborées avec le temps et selon leur expérience. Dans la pratique, les individus sont donc capables de mobiliser leur énergie et leurs différents savoirs pour réguler à la fois leur investissement subjectif, et leurs limites en regard notamment du don de soi dans le travail, le lâcher-prise sur les situations incontrôlables. Ils considèrent essentiel de savoir prendre soin d'eux-mêmes, de se protéger comme leur propre outil de travail, de préserver l'activité du travail, qui parfois en vient à ne plus faire de sens pour eux.

CONCLUSION

Cette étude qualitative s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en travail social. L'instrument de collecte de données focus group mené sur trois rencontres avec douze praticiens relationnels, issus des trois milieux (communautaire, public et privé), a permis de colliger le témoignage des praticiens relationnels afin de répondre au but visé par cette recherche. L'analyse des données colligées permet d'apporter certains éclaircissements à la notion de la résistance. Le recours aux entretiens de groupe focalisés constitue une force par rapport à l'originalité du dispositif de recherche, puisqu'à notre connaissance, très peu utilisé à la maîtrise en travail social. La présence de plusieurs praticiens aura permis d'enrichir les discussions et échanges par la mise en commun des idées et des points de vue. En somme, les participants ont pu s'alimenter dans leurs échanges.

Nous avons réussi à réunir plusieurs praticiens relationnels conformément à la catégorie des métiers relationnels définie par Doucet et Viviers (2016). Nous avons eu la chance d'interroger des praticiens d'expérience, qualifiés, de diverses appartenances professionnelles et avec des parcours académiques distincts. Il y a également eu d'autres intervenants (éducateurs) qui s'y sont adjoints puisque ceux-ci sont eux aussi confrontés à la réalité des contraintes du travail toujours présentes.

Par rapport aux constats qui se dégagent de notre étude, soulignons d'emblée que les praticiens sont en mesure de mobiliser diverses résistances connotées positivement face au réel du travail. Ils ont recours à d'autres manières de travailler créativement dans le but de demeurer vivants au travail. Ces résistances se manifestent à travers diverses stratégies d'ajustement, de transformations dans les pratiques et qui s'exprime

sous différents vocables (résistances, mécanismes d'adaptation, de résilience, des répliques, des transgressions, des ruses, etc.). Ce constat démontre que les personnes paraissant asservies au travail arrivent à se détacher des prescriptions pour répondre aux exigences du réel. Ce détachement relève de leur capacité à combiner avec les déterminants de la situation et des normes antécédentes, comme il a été démontré dans la littérature.

Les praticiens ne sont donc pas simplement des gens asservis de manière abrutie face à une machine néomanagériale despotique. Les métiers relationnels sont également de fins bricoleurs capables d'inventivité, d'initiatives, aptes à mobiliser un ensemble de capacités insoupçonnées, toujours en résonance avec l'éthos du métier. La résistance n'est donc pas uniquement une question de réaction négative face à un changement proposé. Nos résultats ont été observés par d'autres chercheurs qui se sont penchés sur le même thème (Amado, Bouilloud, Lhuilier, & Ulmann, 2017; Doucet et Viviers 2016; Lhuilier & Roche, 2009).

Dans un deuxième temps, il se pourrait que la forte réponse lors du recrutement puisse concorder avec les nombreux chambardements survenus dans l'ensemble du réseau sociosanitaire québécois, depuis de nombreuses années. Soulignons que nous étions dans une année difficile sur le plan des ressources, tant financières que sur le plan des ressources humaines, avec un gouvernement libéral restrictif sur le plan budgétaire et avec une visée hospitalo-centrique, laissant très peu de place aux autres domaines, notamment celui du social et de la relation d'aide à autrui. Notre étude était donc peut-être contingente aux bouleversements vécus par les métiers relationnels en regard des impacts découlant de la restriction budgétaire.

Sur le plan organisationnel, les métiers relationnels semblent se sentir comme dans une cage d'acier qui concorde avec une logique industrielle peu en accord avec la logique des métiers de la relation d'aide. Dans ces circonstances, il se pourrait que notre appel à recrutement ait été vu comme une opportunité d'expression de cette souffrance identitaire du métier. Un peu comme une forme de tribune offerte aux praticiens pour venir évacuer par la parole leur indignation sur l'état actuel du réseau sociosanitaire au Québec.

D'autre part, soulignons l'un des propos soulevé par Steeve lors d'un entretiens de groupe, concernant la logique de prestation de service dans le réseau public comparativement aux logiques dialogiques et subjectivistes dans le secteur communautaire. Peut-être s'agit-il d'une différence sur le plan des valeurs et des façons de concevoir la relation d'aide et de service selon les milieux. À cet égard, les praticiens ont tous exprimé l'importance du milieu de pratique qui se doit d'être concordant avec leurs valeurs personnelles. Par ailleurs, l'éthos du métier demeure central dans la clinique, peu importe le milieu et la provenance. La majorité des répondants adopte dans l'ensemble une posture de rejet par rapport aux prescriptions venues d'en haut ne faisant pas sens avec l'éthos du métier.

On observe que les praticiens en pratique privé sont davantage autonomes et moins soumis à une gestion publique, bien qu'ils soient par contre plus enclins à porter seuls leurs dossiers. Ils ne cadrent pas avec la logique du réseau public. Ils refusent notamment l'idée d'avoir à rendre des comptes à une hiérarchie. Néanmoins, les travailleurs sociaux sont aussi confrontés à une non-reconnaissance sociale de la part de la clientèle en regard d'autres professions, comme les psychologues. Par ailleurs, la majorité des répondants des trois milieux de provenance ont tous reconnu l'importance de ne pas tomber dans le piège de la tendance sacrificielle envers l'organisation de

travail pour garder une bonne santé mentale, car trop s'engager comporte des risques psychosociaux au travail.

Les professionnels œuvrant dans le réseau public (notamment ceux œuvrant à la DPJ) se sont tous exprimés positivement à l'égard du soutien des équipes de travail, des chefs et adjoints cliniques. Quant aux praticiens issus du milieu communautaire, ils sont confrontés aux mêmes contradictions que ceux appartenant au public ou au privé, notamment à des doubles objectifs et à des injonctions paradoxales du travail qui les amènent souvent à vivre des malaises éthiques. Par contre, les praticiens issus du milieu communautaire ont exprimé se sentir confrontés à une moins grande technicité et à davantage de possibilités dialogiques et à une plus grande autonomie professionnelle. Ceux-ci semblent avoir moins d'empêchements et moins de prescriptions que les praticiens pratiquant dans le réseau public.

Certains répondants dans le communautaire ont toutefois nommé parfois se sentir moins bien soutenus par la hiérarchie, en manque de ressources et de moyens pour bien faire leur travail, de manière conforme avec leur idéal du métier. Par ailleurs, rappelons que ce ne fut pas le cas de tous, car l'une des intervenantes œuvrant auprès des femmes victimes de violence conjugale nommait avoir une chef d'équipe ouverte et dialogique.

En ce qui touche les limites de recherche, soulignons le fait que nous avons eu affaire à des praticiens habitués de travailler en individuel et que certains d'entre eux interviennent en contexte d'autorité (notamment à la DPJ). Pour certains répondants, la notion de résistance renvoie à la résistance au changement. D'où le fait qu'il ait été plus difficile au départ pour le focus group de se distancier des *à priori*, alors que d'autres répondants avaient une conception plus nuancée de la résistance. Peut-être que si nous avons eu affaire à des professionnels formés aux aspects critiques (défense

des droits, inégalités sociales, victimisation, etc.) et éthiques (droits des usagers), différentes conceptions de la résistance auraient émergé du focus group dès le départ ?

Lors de nos entretiens de groupe focalisés, en abordant différemment les résistances face aux contraintes du travail, cela nous aura peut-être permis de confronter certains *à priori* en regard de cette notion parfois connotée négativement. Nous avons nous-mêmes dû résister face à aux résistances des participants à revisiter le concept de résistance, autre que celle au changement. Cela aura eu comme effet positif d'amener les répondants à réfléchir à d'autres manières de concevoir la résistance. Nous pourrions faire l'analogie suivante. En se distanciant de l'arbre, les répondants ont réussi à observer la grandeur de la forêt. À la fin de la troisième rencontre, les répondants avaient une conception plus large de la résistance. Cette recherche aura donc eu une portée pédagogique par rapport à la psychosociologie du travail et au concept de résistance, notamment sur le fait que résister veut aussi dire que les praticiens ne demeurent pas passifs face à la perspective de changement.

Sur le registre des résistances mobilisées collectivement, le témoignage des praticiens de notre groupe s'est avéré limité dans sa portée politique. Certains répondants ont déploré la faible capacité des collectifs de travail, notamment le pouvoir des syndicats, de soutenir collectivement les résistances des praticiens ou bien de s'opposer à des décisions managériales. Cela semble s'inscrire, comme l'explique Linhart (2017), dans la foulée de l'individualisation du lien social et de la montée du néolibéralisme associée à nos sociétés hypermodernes (Linhart, 2017). Cet état de fait limite la portée politique des résistances que nous avons observées pour contrer la tendance répressive qui revient à imposer une normalisation ou des tentatives d'enfermement qui s'appuient sur des logiques de contrôle.

Avant de terminer, soulignons un aspect en rapport avec les orientations managériales qui peuvent différer des aspirations du métier de la relation. Il est à noter que la restructuration du réseau s'est faite sans l'appui des métiers relationnels au courant des dernières années. Les praticiens relationnels n'ont jamais été consultés et les décisions ont toutes été prises d'avance, notamment par le ministre de la santé et des services sociaux, Gaétan Barrette, un médecin. Par ailleurs, conformément à ce qu'observe Linhart (2017), les répondants se sont tout de même montrés ouverts aux différents changements, jugés susceptibles de leur apporter de l'oxygène, un souffle nécessaire pour entretenir la passion du métier, espérant ainsi diminuer les contraintes du travail.

La littérature confirme que les praticiens apprécient que les directions leur donnent l'occasion de s'affirmer et de contribuer aux décisions toujours dans une perspective d'amélioration continue et de « coconstruction » du travail. Les praticiens désirent entretenir leur passion pour le métier et nourrir ainsi leur besoin de réalisation de soi dans et par le travail. Il est donc possible de conjuguer certaines logiques du management avec celles des travailleurs, dans la mesure où l'on retrouve une adéquation entre les orientations managériales et les aspirations du métier (Linhart, 2007).

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIENS DE GROUPES FOCALISÉS

Phase préparatoire

La première rencontre de groupe vise à faire connaissance, établir un climat de confiance, signer les ententes de confidentialité et finalement à présenter la perspective théorique du projet de recherche.

- a. Mot de bienvenue, tour de table, établissement des attentes et des règles du groupe de discussion.
- b. Lecture du formulaire de consentement et d'ententes de confidentialité.
- c. Explication du projet de recherche et des concepts théoriques de base
- d. Présentation des thèmes émergent de la littérature scientifique en lien avec la résistance dans le cadre de la psychosociologie du travail et du guide d'entrevue (validation des thèmes et des questions du guide avec le groupe).
- e. Questions des participants et clarifications.

Lors de la deuxième rencontre, pour le bénéfice des quelques absents, nous reviendrons sur les propos abordés la semaine précédente. Cette rencontre visera à réitérer les thèmes, les points de convergence et de divergence et les points qui sont demeurés obscurs.

La troisième rencontre permettra d'ajouter des détails, de préciser, de découvrir des réponses plus avancées et de clarifier notre compréhension du phénomène étudié. Le but général est d'atteindre un **niveau de saturation** satisfaisant des données recherchées.

Les questions semi-dirigées du guide d'entretiens de groupe focalisés

1. De manière générale, comment percevez-vous votre rôle de praticienne ou praticien relationnel ?
(Rôle d'intervenant, authenticité, agent de changement, position d'autorité, de pouvoir, d'accompagnateur...).

2. Qu'est-ce qui apparaît comme essentiel pour exercer le métier relationnel ?
(Valeurs, priorisations, contenu, relations, qualités dont la personne fait preuve, facteurs extérieurs, organisationnels...).
3. Qu'est-ce qui peut venir nuire ou quels sont les malaises que vous vivez comme métier relationnel ?
 - *de quelle façon certains problèmes vous contraignent-ils dans votre travail ?*
 - *donner des exemples d'expériences passées, une histoire de contrainte ayant affecté votre travail.*
4. Dans la mouvance d'un certain malaise exprimé, malgré ces malaises, les praticiens dans leurs activités mobilisent des stratégies qui les amènent à composer avec les différentes contraintes et causes de ces malaises ?
 - *les façons de faire.*
 - *des exemptes de situations.*

Il est à noter que les questions ont été abordées de manière à pouvoir répondre à deux questions par rencontre, qui était d'une durée de deux heures trente minutes chacune. Lorsqu'une question fût lancée, le groupe a échangé sur chacune d'elle en faisant valoir des points de vue convergents et divergents. Les échanges ont été respectueux et se sont déroulés dans la courtoisie. Chaque participant avait son tour de parole et tous ont pu s'exprimer sur chacune des questions. Les thèmes ont tous été bien amenés et expliqués, ainsi que le cadre théorique, de manière à ce que tous les participants ont affirmé avoir bien compris les questions de recherche.

ANNEXE B

FORUMLAIRE DE CONSENTEMENT

UQÀM Faculté des sciences humaines
Université du Québec à Montréal

Titre du projet de recherche

Les résistances face aux contraintes du travail chez les métiers relationnels

Étudiant-chercheur

Pascal Thibault, maîtrise en travail social,
Téléphone : 514-647-2996,
Courriel : thibault.pascal.2@courrier.uqam.ca

Direction de recherche

Marie-Chantal Doucet, professeure à l'École de travail social à l'UQAM
Téléphone : (514) 987-3000 poste 4508
Courriel : doucet.marie-chantal@uqam.ca

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique une participation à un *focus group* qui se réunira pour (3) trois séances, composés de (10) dix intervenant(es) appartenant à la famille des métiers relationnels, d'une durée approximative de trois heures chaque séance. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin. Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Cette recherche qualitative a pour but général de saisir la réalité des métiers relationnels dans le contexte des bouleversements des pratiques dans la région de Montréal (et ses environs rapprochés) et qui impactent sur les praticiens relationnels. Elle a pour objectif de développer de nouvelles connaissances à partir des savoirs singuliers et subjectifs des métiers relationnels. Nous analyserons les diverses résistances émergentes des métiers relationnels, implicites comme explicites, en lien avec les nombreuses épreuves et contraintes du travail. Autrement dit, il s'agit d'une enquête exploratoire menée auprès des métiers relationnels qui sont touchés par les difficultés du travail, mais qui sont aussi en mesure de riposter, de résister, s'ajuster, de façon dialectique, donc également créative et innovante.

Ce projet de recherche de maîtrise prévoit s'échelonner sur une durée approximative de huit mois à compter du recrutement (automne 2018) jusqu'au dépôt du mémoire (fin prévue juin 2019). Le nombre de participant(e)s impliqué(e)s est de (10) dix participant(e)s (praticien(ne)s relationnels. La population ciblée par cette recherche est celle des métiers relationnels, tels que définis par Doucet et Viviers (2016) comme étant « une catégorie d'activités transdisciplinaires d'aide ou d'accompagnement de personnes en situation de vulnérabilité, que ce soit au travers de transactions visant l'adaptation, l'émancipation des personnes ou encore d'une quête de sens, et que ce soit aussi par l'entremise d'une méthode individuelle, familiale, groupale ou communautaire ». Les praticien(ne)s relationnels (i.e. travailleuses sociales et travailleurs sociaux, psychologues, psychoéducatrices et psychoéducateurs, sexologues, intervenantes sociales et intervenants sociaux, criminologues, psychiatres) peuvent provenir à la fois du milieu public (institutionnel), sociocommunautaire ou de la pratique privée.

Nature et durée de votre participation

Cette recherche implique de participer à un *focus group* qui se réunira trois fois (3 séances), d'une durée approximative de (3) trois heures chacune. Il est à noter que les participant(e)s doivent avoir une expérience minimale d'une année comme praticien(ne) relationnel. La tâche des participant(e)s consistera à parler de leurs expériences professionnelles en lien avec les épreuves du travail et les différentes manières d'y résister. Nous nous efforcerons d'analyser comment les participant(e)s agissent en nous appuyant sur leurs discours, leurs intentions, les modalités de leurs actions et de leurs interactions dans le cadre de leur travail. À la fin du *focus group* se termine le projet et il n'y a pas de suivi prévu. Les séances se dérouleront dans une atmosphère détendue, neutre, agréable et conviviale dans un local de l'UQAM prévu à cette fin. Afin de pouvoir recueillir avec le plus d'exactitude possible les données qualitatives, l'utilisation d'enregistrement vidéo et audio est prévue. À la suite des analyses des données, vous pourrez recevoir une copie des résultats par courriel, sans

les données nominatives pouvant vous identifier, afin que vous puissiez nous faire parvenir vos commentaires en regard des analyses le cas échéant.

Avantages liés à la participation

L'un des avantages du *focus group* tient du fait qu'il permet de cerner des points d'accord et différents points de vue susceptibles d'évoluer par le biais du groupe. Il représente un espace permettant aux participant(e)s de se reconnaître dans ce que les autres disent, et de s'en distinguer. Le groupe fait également office d'espace qui favorise une ouverture au sens où ce qui se dégage de la parole de l'espace collectif peut aussi apporter un sens aux autres participant(e)s. Cette méthodologie autorise une compréhension critique des contraintes organisationnelles, institutionnelles, culturelles et historiques contribuant à la souffrance du métier et à l'émergence des mécanismes de résistance. Cette méthodologie tend à s'inscrire dans une éthique émancipatrice qui répond à un désir de changement, d'amélioration et de transformation lorsque la souffrance est exprimée. En groupe, la mise en discussion de l'expérience commune du travail peut rendre visible le réel de l'activité en révélant les conditions et les pratiques désirées qui relient les praticien(ne)s relationnels sur le plan affectif, par rapport à leur profession, ainsi qu'au cœur de leur métier. Différentes stratégies pourront dès lors être identifiées afin de prévenir la souffrance au travail.

Risques liés à la participation

Les risques pouvant découler de l'implication d'un(e) participant(e) au projet de recherche sont de faible probabilité et demeurent associés aux risques possibles qu'un(ne) participant(ne) vive des émotions difficiles ou des souvenirs désagréables en lien avec la remémoration, le partage et l'expression d'expériences de travail. Dans le cas où un(ne) participant(ne) se sente affecté(e) dans le cadre du projet, une référence vers un professionnel(le) compétent(e) sera expressément identifiée et une écoute empathique sera prodiguée par le chercheur étudiant. Vous pourriez aussi rencontrer une personne participante que vous connaissez au sein du groupe et vous pourriez, si vous le souhaitez, vous retirer de l'étude en tout temps, sans préjudice.

Confidentialité

Dans un premier temps, pour le respect de l'anonymat et de la confidentialité, la participation à cette recherche engage les participant(es) et le chercheur à garder strictement confidentiel toutes informations émanant des personnes présentes et de ne jamais divulguer quelque information en dehors des rencontres, ni de divulguer les noms des participant(e)s. Aussi, nous procéderons à une codification des données nominales afin de garder confidentielles les informations personnelles des participant(e)s. Les données transcrites du *focus group* seront numérotées et uniquement les chercheurs auront la liste des participant(es) et des numéros qui leur auront été attribués. Vos informations personnelles ne seront connues que des

chercheurs et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs au *focus group* seront conservés sous clé durant la durée de l'étude. L'ensemble des documents sera détruit 2 ans après la dernière communication scientifique.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps, sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Pascal Thibault, verbalement ; toutes les données vous concernant seront détruites.

Veillez noter qu'aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet ?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

- Marie-Chantal Doucet, professeure à l'École de travail social de l'UQAM au (514) 987-3000 poste 4508 doucet.marie-chantal@uqam.ca
- Ou Pascal Thibault au 514-647-2996 thibault.pascal.2@courier.uqam.ca

Des questions sur vos droits ?

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordonnatrice du CERPE :

Julie Sergent sergent.julie@uqam.ca au 514-987-3000, poste 3642.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

- Je, soussigné(e), consens aux enregistrements.
- Je, soussigné(e), consens à être cité(e) dans la recherche.
- Je m'engage à : assurer la confidentialité des données recueillies, et donc ne pas divulguer l'identité des participantes, des participants ou toute autre donnée permettant d'identifier une participante, un participant, un organisme ou des intervenantes, des intervenants des organismes collaborateurs; assurer la sécurité physique et

informatique des données recueillies, si applicable; ne pas conserver de copie des documents contenant des données confidentielles, si applicable.

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose, tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps, sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision. Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Participant(e) - (prénom, nom)

Signature

Date

Engagement du chercheur

Je, soussigné certifie :

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Pascal Thibault

BIBLIOGRAPHIE

- Agence de santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec (ASSSMCQ) (2011). *Unis dans tous les sens. Plan stratégique 2010-2015 de Maurice et du Centre-du-Québec*. Ministère de la Santé et des Services sociaux, Trois-Rivières: Gouvernement du Québec.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail? Objet, considérations, épistémologies, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, vol. 29, no 1, 243-260.
- Allard, M. et Bouchard S. (2010). La recherche et l'éthique. Dans Bouchard, S. et Cyr C. (dirs.), *Recherche psychosociale, pour harmoniser recherche et pratique*, Québec: Presses de l'Université du Québec
- Almudever, B. (2007). « Créativité individuelle et collective au travail : enjeux de personnalisation et de changement social », mémoire HDR, université Toulouse-Le Mirail.
- Amado, G., Bouilloud, J.-P., Lhuillier, D. et Ulmann, A.-L. (2017). *La créativité au travail*. ERES.
- Araujo, J. N. G. (de) (2013). Figures de résistance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 45–58.
- Arnaud, G., Fugier, P., & Vidaillet, B. (2018). 9. La psychologie sociale clinique. Dans *Sociologie clinique. Psychanalyse des organisations* (p. 249-272).
- Bareil, C. 2004. *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal. Cahier no 04-10
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28(1), 133–148.
- Barkat, S. M., & Hamraoui, É. (2009). Résister dans le contexte du nouveau rapport de travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 199–210.

- Barus-michel, J.; Giust-desprairies, F.; Ridet, L. (1996). *Crises, approche psychosociale clinique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Bélanger, J., & Thuderoz, C. (2010). Le répertoire de l'opposition au travail. *Revue française de sociologie*, 51(3), 427–460.
- Bien-Aimé, P.-A., & Maheu, L. (1998). La relation à l'utilisateur: syndicalisme et professionnalisme à la défense du travail social au Québec. *Lien social et Politiques*, (40), 55-65.
- Bihl, A. (2008). « Éléments pour une épistémologie de la critique sociale » dans Charmillot, M., Dayer, C., Schurman, M-N. (ed.), *Connaissance et émancipation. Dualisme, tensions, politique*, Paris, L'Harmattan.
- Blais, M.-C. (2012). *Le Lean dans les processus de santé Québécois non séquencés : Une méthode à revoir*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Boucher-Guèvremont, S., & Richard, S. (2016). Entrevue avec Marie-Chantal Doucet. *Intervention*, (144), 71-75.
- Bouquin, S. (2011). La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française. *Actuel Marx*, (1), 60–72.
- Boutanquoi, M. (2004). Travail social, psychologisation et place du sujet. *Connexions*, no81(1), 75-87.
- Brodier, P. (2011). Quand on se suicide au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII(43), 173-182.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 119–138.
- Castejon, C. (2009). La résistance qui s'ignore, Resistance ignoring itself. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (7), 19-32.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil.
- Cléach, O. (2014). Claude Veil, Vulnérabilités au travail. Naissance et actualité de la psychopathologie du travail. Recueil de textes présentés par Dominique Lhuillier, Toulouse, Erès, 2012. *La nouvelle revue du travail*, (4).
- Clot Y. (2002). Cliniques du travail et psychopathologie du travail. *Cliniques méditerranéennes*, (2), 5.

- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Clot, Y., & Gollac, M. (2017). *Le travail peut-il devenir supportable ? - 2e éd.* Armand Colin.
- Clot, Y & Lhuillier, D. (2010). Introduction. Dans Clot et al., *Agir en clinique du travail*, Toulouse: ÉRÈS, Clinique du travail, 7-10.
- Cotelette, P. (2012). Marcel Mauss, Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *Lectures*.
- Couturier, Y., Gagnon, D., & Belzile, L. (2013). La nouvelle gestion publique en santé et services sociaux et l'émergence de la gestion de cas. *Education et sociétés*, (2), 109–122.
- Curie J. (2000). Travail, personnalisation et changements sociaux. *Archives pour les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Octarès.
- Czuba, C., & Frimat, P. (2013). Les risques psychosociaux: de quoi parle-t-on? L'approche française du droit de la santé mentale au travail. (Concilier la productivité de l'entreprise et la protection de la sante, de la sécurité et de la dignité du salarié: des solutions novatrices en France et au Québec). *Les Cahiers de Droit* 54(2 3): 413–437.
- DARES analyses (2017) Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? [Ministère du travail].
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2000
- Dejours, C. (2000). Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie du travail*, 42(2), 329–340.
- Dejours, C., Dessors, D., & Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. *Documents du médecin du travail*, 58(2), 112–117.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Psychopathologie et psychodynamique du travail : approche conceptuelle. Dans *Psychopathologie du Travail* (p. 1). Paris: Elsevier Masson.
- Demailly, L. (2011). Les nouveaux managements et la question de l'autonomie professionnelle. *L'information psychiatrique*, me 87(6), 467-474.

- Demailly, L. (2016). Nouveaux acteurs, nouvelles logiques de champ pour les métiers de la relation [Chapitre de livre]. Dans *Métiers de la relation: nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail. Auteurs UQAM.* (p. 51). Québec, Québec: Presses de l'Université Laval, 2016.
- Demazière, D. (2013). Typologie et description. À propos de l'intelligibilité des expériences vécues. *Sociologie, Vol. 4(3)*, 333-347.
- Doucet, M.-C. (2014). « Grammaire du métier de praticien en santé mentale jeunesse : catégories cognitives et configuration d'une individualité authentique » dans *Penser les liens entre santé mentale et société aujourd'hui.* Les voies de la recherche en sciences sociales, Montréal, PUQ.
- Doucet, M.-C., & Dubois, D. (2016). Repères pour la thématique subjectivité et travail. [Chapitre de livre]. Dans *Métiers de la relation: nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail. Auteurs UQAM.* (p. 141). Québec, Québec: Presses de l'Université Laval, 2016.
- Doucet, M.-C., & Viviers, S. (2016). *Métiers de la relation: nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail.* Auteurs UQAM. Québec, Québec: Presses de l'Université Laval, 2016.
- Dujarier, M. A. (2016). Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail. *Marie-Anne Dujarier, Corinne Gaudard, Anne Gillet & Pierre Lénéel (codirection), L'activité en théories. Regards croisés sur le travail,* 97–130.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre, 112(2)*, 29–42.
- Efros, D., & Schwartz, Y. (2009). Résistances, transgressions et transformations : l'impossible invivable dans les situations de travail. *Nouvelle revue de psychosociologie, (1)*, 33–48.
- Enriquez, E. (2009). La résistance : une souveraineté sans sacrifice et sans espérance. *Nouvelle revue de psychosociologie, (1)*, 187–198.
- Enriquez, E. (2013). Le travail, essence de l'homme ? Qu'est-ce que le travail ? *Nouvelle revue de psychosociologie (15):* 253–272.
- Fleury, L. (2009). Affects et résistance : le cas «Wiesler» dans La vie des autres. *Nouvelle revue de psychosociologie, (1)*, 49–70.

- Fixot, A.-M. (2010). Le don est un rythme... *Revue du MAUSS*, n° 36(2), 271-279.
- Freud, S. (1929). *Le malaise dans la culture*, Paris, Puf, 1995.
- Friedmann, G. (1950). *Où va le travail humain?* Paris, Gallimard
- Gamassou, C. E., & Moisson-Duthoit, V. (2012). Le travail des professionnels de la relation d'aide : jongler avec des gratifications et des souffrances. *Gestion*, 37(2), 65-71.
- Gaulejac, V (de) (2008). Approche Socioclinique de la Souffrance au Travail. *Revue Internationale de Sociologie* 18(3): 433-441.
- Gaulejac, V. (de) (2014). *Pour une sociologie clinique du travail*. La Nouvelle revue du travail.
- Gollac, M. (2009). Indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux au travail. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, DARES.
- Grenier, J., Bourque, M., & St-Amour, N. (2016). La souffrance psychique au travail: une affaire de gestion? *Intervention*, (144), 9-20.
- Guiho-Bailly, M.-P., & Guillet, D. (2005). Psychopathologie et psychodynamique du travail. *EMC - Toxicologie-Pathologie*, 2(3), 98-110.
- Guillant (le), L. 2010. *Le drame humain du travail*.
- Hamraoui, É. (2013). Travail vivant, subjectivité et coopération : aspects philosophiques et institutionnels, Éric Hamraoui, *Nouvelle revue de psychosociologie*, (15), 59-76.
- Hébert, G., Nguyen, M., & Sully, J.-L. (2017). *L'allocation des ressources pour la santé et les services sociaux au Québec : État de la situation et propositions alternatives*. IRIS.
- Hmed, C., & Laurens, S. (2011). Les résistances à l'institutionnalisation. *Sociologie de l'institution*, 131-148.
- Hughes, E. (1996). « Le drame social du travail », Actes de la recherche en *sciences sociales* [Les nouvelles formes de domination dans le travail (2)], n° 115, p. 94-99.

- Jarlot, G. (1951). K. Marx et la dialectique du travail aliéné. *Gregorianum*, 32(4), 507-524.
- Jaworski, F. (2016). Souffrance au travail: quelle synergie pour une meilleure efficacité au maintien professionnel? *Annales médico-psychologiques*, 174(7), 592-597.
- Kitzinger, J., Markova, I., & Kalampalikis, N. (2004). Qu'est-ce que les *Focus Groups*? *Bulletin de Psychologie* 57: 237-244.
- Kompier, M., & Cooper, C. L. (1999). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. Psychology Press
- Krueger, R., A., & Casey, M. A. (2000). *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research* (3rd Edition). (3e éd., p. 206). Thousand Oaks, CA.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail: dégradation, recomposition ou illusion? *Sociologie du travail*, 53(1), 3-36.
- Larivière, C. (2012). Comment les travailleurs sociaux du Québec réagissent-ils à la transformation du réseau public? *Intervention*. 136, 30-40.
- Larivière, C., & Bernier, D. (1997). La transformation de l'organisation du travail vécue par des travailleurs sociaux québécois. *Nouvelles pratiques sociales*, 10(2), 99-108.
- Lemire Auclair, É. (2017). La détresse psychologique chez les travailleurs sociaux du réseau de la santé et des services sociaux.
- Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse : ÉRÈS.
- Lhuillier, D. (2010). Les « risques psychosociaux »: entre rémanence et méconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), 11.
- Lhuillier, D., & Gaudart, C. (2014). Introduction. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé(16-1).
- Lhuillier, D., & Roche, P. (2009). Introduction. *Nouvelle revue de psychosociologie*. (7), 7-18.
- Lhuillier D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 11.

- Linhart, D. (2017). *Management moderne et créativité*. ERES. Dans Amado, Gilles, Jean-Philippe Bouilloud, Dominique Lhuillier, et Anne-Lise Ulmann. 2017. *La créativité au travail*. ERES.
- Loriol, M. (2003). La construction sociale de la fatigue au travail : L'exemple du burn out des infirmières hospitalières. *Travail et emploi*, (94), 65–74.
- Manoukian, A. (2009). *La souffrance des soignants : Les soignants face au burnout France*: Lamarre.
- Marx, K. (1844). *Les manuscrits économique-philosophiques de 1844*, Paris, Vrin, 2007.
- Mauss, M. (1925). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Puf, 2007.
- Malrieu, P. (2003). « Travail et personnalisation », dans P. Malrieu, *La construction du sens dans les dires autobiographiques*, Toulouse, érès, p. 69-98
- Mendel, G. (1998). *L'acte est une aventure. Du sujet métaphysique au sujet de l'actepouvoir*, Paris, La Découverte.
- Mendel, G. (1999). *Le vouloir de création*, Paris, L'Aube
- Meyerson, I. (1987). *Écrits 1920-1983. Pour une psychologie historique*, Paris, Puf
- Mongeau P. (2009). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté Jeans & Côté Tenue de soirée*, Québec: PUQ.
- Organisation Mondiale de la Santé. (2001). *Rapport sur la santé dans le monde 2001: la santé mentale: nouvelle conception, nouveaux espoirs*. Organisation Mondiale de la Santé.
- Ordre des travailleurs sociaux et des thérapeutes conjugaux et familiaux du Québec. (2012). *Référentiel de compétences des travailleuses sociales et des travailleurs sociaux*. OTSTCFQ.
- Périlleux, T. (2016). *Le cœur battant du travail relationnel. Métiers mis en danger, répliques cliniques [Chapitre de livre]*. Dans Doucet, M.-C., & Viviers, S. (2016). *Métiers de la relation : nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail. Auteurs UQAM*. Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Proust, F. (1997). *De la résistance*, Paris, Éditions du Cerf.

- Ravaisson, F. [1838] *De l'habitude*, Paris, Payot & Rivages, 1997.
- Ravon, B. (2016). La fabrique des pratiques acceptables. Travail relationnel, épreuves de professionnalité et régulation dialogique de l'activité [Chapitre de livre]. Dans Doucet, M.-C., & Viviers, S. (2016). *Métiers de la relation : nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail. Auteurs UQAM*. Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Rhéaume, J., Maranda, M.-F., Deslauriers, J.-S., St-Arnaud, L., & Trudel, L. (2008). Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(2), 82-110.
- Roche, P. (2007). Dominique Lhuilier, Le travail comme épreuve et lieu de construction du sujet. (2006), Cliniques du travail, Paris, Érès. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, (99), 139-141.
- Roche, P. (2014). « Normativité, grande santé et persévérance en son être », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 16-1.
- Rossetti, C. C., & Araújo, J. N. G. de. (2017). *Résistance et créativité : le travail dans le Système unique de santé au Brésil*.
- Ruelland, I. (2012). Quelques réflexions sur les enjeux contemporains du travail social en contexte institutionnel : Entrevue avec François Dubet, sociologue. *Nouvelles pratiques sociales*, 24(2), 9-19
- Sivadon, P. & Amiel, R. (1969). *Psychopathologie du travail*, Paris, ESF.
- Soares, A. (2010). La qualité de vie chez les membres de l'APTS, la CSN et la FIQ au CSSS Ahuntsic/Montréal-nord. La santé malade de la gestion.
- Tosquelles, F. (1967). *Le travail thérapeutique en psychiatrie*, Toulouse, érès, 2009.
- Tremblay, G. (2017). Enquête sur la souffrance au travail chez les préposées aux bénéficiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec, 137.
- Valléry, G., & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Presses universitaires de France.
- Van Campenhoudt, L., Chaumont, J.-M., & Franssen, A. (2005). *La Méthode d'analyse En Groupe. Applications Aux Phénomènes Sociaux*, Paris, Dunod.
- Veil, C. (2012). *Vulnérabilités au travail*, Toulouse, érès.

- Vézina, M. (1996). La santé mentale au travail: pour une compréhension de cet enjeu de santé publique. *Santé mentale au Québec*, 21(2), 117–138.
- Vézina, M. (2008). *La souffrance éthique du personnel des organismes communautaires*. Équilibre.
- Vézina, M. (2011). Détresse éthique. *AQRP*, 20(1), 20-21.
- Vinck, L. (2014). Les expositions aux risques professionnels. Les contraintes organisationnelles et relationnelles. Enquête SUMER 2010.
- Viviers, S. (2014). Souffrance identitaire de métier. *Des conseillères et des conseillers d'orientation s'interrogent sur le présent et l'avenir de leur profession en milieu scolaire (Thèse de doctorat, inédite)*. Québec, QC: Université Laval.
- Viviers, S. (2017). *Entre souffrance, défense et développement du métier : quelle place pour la créativité ?*
- Winnicott, D.W. (1975). *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Paris, Gallimard.