



PROGRAMME DU COLLOQUE DES 16 ET 17 JUIN

Psychologues en institution : Espaces de résistance et ressources collectives

Les psychologues interviennent dans des milieux divers et exercent le plus souvent dans des équipes pluri-professionnelles. Alors qu'on mesure mieux aujourd'hui l'importance des collectifs de travail pour soumettre à la discussion, voire à la controverse, les réponses aux nouvelles demandes et prescriptions qui s'adressent aux professionnels, les psychologues se retrouvent bien souvent isolés. Seuls de leur « genre » professionnel, ils ont à porter, particulièrement dans les institutions où ils travaillent, la défense de leur spécificité, de leurs méthodes, de leurs outils. Mais ceci ne peut se faire sur un mode uniquement défensif et figé. Pour rester vivants, les métiers ont besoin aussi de se ressourcer dans les échanges afin d'élargir la palette des réponses possibles et de reprendre la main sur le métier.

C'est ce à quoi les syndicats de la FSU vous convient les 16 et 17 juin, lors du deuxième colloque des Psychologues à Paris

Comment évolue notre profession dans ses différents champs d'exercice ? En quoi le psychologue peut-il favoriser le développement de la personnalisation dans des institutions de plus en plus attaquées dans leurs capacités d'institution des sujets ? Ce sont à ces questions que nous nous affronterons avec Bernard Prot (enseignant chercheur au CRTD du CNAM).

Avec Patricia Attigui (professeur de psychologie clinique et pathologique à Lyon II) et Hélène Romano (psychologue) nous verrons comment les espaces et les méthodes de travail des psychologues peuvent être mis à mal et quelles questions déontologiques ceci soulève.

Avec Valérie Boussard (professeur de sociologie à l'université de Saint-Quentin) et Patrick Landman (psychiatre) nous examinerons les effets de la « passion évaluative » qui envahit les services publics. Enfin, tout au long du colloque les interventions des psychologues de l'Éducation nationale, premier et second degré, de la PJJ, de Pôle emploi, de l'administration pénitentiaire, viendront alimenter les réflexions et les échanges dont la FSU souhaite qu'ils se poursuivent localement.

Colloque gratuit. Ouvert à tous, en fonction des places disponibles, sur inscription préalable

- ▶ CO-Psy syndiqués : www.snes.edu/private/Inscriptions-aux-stages-de.html
- ▶ CO-Psy non syndiqués : adressez une demande à formation.syndicale@snes.edu
- ▶ Pour les psychologues du premier degré : s'adresser aux sections départementales FSU.
- ▶ Pour les psychologues de la PJJ et du SNEPAP : s'inscrire à Caform@fsu.fr



2^E COLLOQUE DES PSYCHOLOGUES

Enjeux de métier, enjeux syndicaux

SOMMAIRE

Quelles sont les attaques majeures contre le métier de psychologue aujourd'hui ?

PAGE 2-3

Questionner le métier de psychologue pour le garder vivant !

PAGE 4

La révolution managériale

PAGE 5

Les psychologues de l'éducation face à l'évolution du métier : entre sentiment de disparition et crainte d'instrumentalisation

PAGE 6

De quoi la maltraitance des psychologues et des usagers est-elle le symptôme ?

PAGE 7

Programme

PAGE 8

Le constat est maintenant connu de tous : pour faire face aux effets délétères de certains modes d'organisation du travail, les collectifs de travail permettent de retrouver dignité, plaisir de fonctionner, sens de l'action et de l'engagement professionnel. C'est sur cette réflexion que le précédent colloque des psychologues syndiqués à la FSU, en 2013, avait terminé ses travaux.

À la PJJ, à Pôle emploi, dans l'Éducation nationale, à la pénitencière, les psychologues expriment le besoin d'analyser collectivement les conditions dans lesquelles ils exercent ainsi que les finalités assignées à la psychologie et à leur métier.

En effet, les institutions s'inspirent aujourd'hui des modes d'organisation du travail directement importés des entreprises et d'une recherche de « bonnes pratiques » : application de grilles de lecture descriptives ou prédictives des symptômes ou des comportements, « scripts » d'entretiens psychologiques, etc. Les dimensions de la complexité de l'humain et l'importance du temps du développement sont niées au quotidien ; les espaces dédiés à l'écoute sont, soit occupés par des non-psychologues, soit réduits à des procédures de recueil de la demande ou de validation de celle-ci. Ainsi les prescriptions qui pèsent sur les psychologues tendent à mettre en cause le cœur de leur métier et leur déontologie.

Par son positionnement et sa formation, le psychologue prend en compte le lien entre le psychisme et le social, entre la subjectivité personnelle et l'intersubjectivité, mais il n'intervient pas avec une visée normative d'adaptation à une réalité bloquée ou désincarnée. Il sollicite l'émancipation du sujet aux prises avec des déterminations sociales, des assignations réductrices et ne confond pas le champ de l'aide psychologique avec celui de la compassion et du renoncement, comme on voudrait bien souvent l'y enfermer.

Pour la FSU, l'analyse des évolutions et des enjeux actuels doivent permettre aux psychologues de sortir de l'isolement, et d'affirmer leur positionnement dans les équipes pluriprofessionnelles et face aux demandes de l'institution. Le compte-rendu du colloque de 2013 constitue un point d'étape.

Le prochain colloque, les 16 et 17 juin 2014, sera une nouvelle occasion pour réfléchir aux ressources collectives potentielles et à la mise en place d'espaces de résistances collectives pour défendre un métier de psychologue, au service de l'Humain. ■



Supplément à L'US n° 741 du 9 mai 2014



QUELLES SONT LES ATTAQUES MAJEURES CONTRE LE

Dans tous leurs champs d'exercice les psychologues constatent des pressions de plus en plus fortes sur leur métier.

Quelles sont les attaques majeures contre le métier de psychologue aujourd'hui ?

Pour nous, psychologues à la PJJ, c'est assurément la clinique qui est attaquée, ce que nous savons faire et ce pour quoi nous avons été recrutés. Ce qui compte c'est le chiffre, la rapidité, donner un diagnostic, orienter ailleurs le plus rapidement possible, prévoir et prévenir la récurrence. Par contre, accueillir, écouter, prendre le temps de comprendre, réintroduire toute la complexité humaine de l'adolescent que nous rencontrons, veiller à des orientations qui ne soient pas des ruptures, deviennent des pratiques obsolètes et n'ont plus de sens pour partie de notre hiérarchie. Cet écart entre les injonctions de notre administration et notre position éthique et déontologique crée d'importantes souffrances professionnelles qui se traduisent par des arrêts maladie, des saisines de plus en plus fréquentes de la médecine du travail, des demandes de disponibilités ou de détachements et même des démissions. La pression hiérarchique vise la recherche de « rentabilisation » du temps de travail du psychologue, s'en prend à son autonomie technique en prescrivant le nombre d'entretiens, en réduisant le temps d'investigation. Cette politique du chiffre se met en place au détriment de la qualité du travail.

Pour les psychologues du travail, ex-AFPA et aujourd'hui rattachés à Pôle emploi, la volonté de normalisation et de contrôle des pratiques va jusqu'à définir un protocole d'entretien et à demander aux psychologues d'attribuer un temps moyen pour chacune des étapes. Par ailleurs, l'installation matérielle ne garantit pas la confidentialité des échanges (boxes, espace ouvert...).

Dans l'Éducation nationale, particulièrement dans le second degré, les conseillers d'orientation-psychologues sont menacés. Via la mise en place d'un service public d'orientation régionalisé, ils risquent de voir leurs pratiques et leurs missions redéfinies à partir d'un socle commun de pratiques qui concerneraient aussi d'autres professionnels, non psychologues, comme les conseillers de missions locales, les conseillers métiers, les agents d'accueil dans les structures multi-services, etc. La résistance des collègues se manifeste en direction des rectorats et des conseils régionaux.

Comment les réorganisations (RGPP) et les effets de la Modernisation de l'action publique (MAP) ont-elles affecté les psychologues des services publics ? À la PJJ, les normes de prise en charge jusqu'à présent existantes sont dévoyées : auparavant, pour un temps plein, un psychologue intervenait au maximum auprès de 54 jeunes



© Fotolia.com / Sergej Klackimulin

par an en mesure d'investigation, le reste de son temps de travail lui permettant le suivi d'adolescents dans les autres mesures. À présent, le comptage est effectué en termes de fratrie et non de jeunes, ce qui augmente de façon certaine les prises en charge. Par ailleurs, certains directeurs ont pu décréter que la norme de 54 pouvait être doublée si le psychologue n'intervenait plus dans les mesures autres que les investigations. Dans la même logique de politique du chiffre, l'attribution de postes de psychologues dans les services se base sur le nombre de mesures d'investigation effectuées.

Ces directives ont attaqué le travail des équipes pluridisciplinaires et isolé les psychologues en partageant leur intervention auprès d'une trentaine de professionnels, les enlisant dans des normes iniques.

Par ailleurs, la suppression de nombreux postes amène dorénavant les psychologues à exercer sur plusieurs services au détriment de leur implication nécessaire auprès des adolescents, des équipes, des partenaires. Leur temps d'intervention est systématiquement partagé entre plusieurs services lorsqu'ils travaillent sur des structures avec hébergement (foyers), voire supprimé dans les structures d'insertion. Ainsi, avec la suppression de nombreux postes et le recrutement au compte-goutte de psychologues titulaires, le corps s'est précarisé arrivant à une proportion de 40% de contractuels.

Pour l'administration, le psychologue de la PJJ pourrait se contenter de rencontrer le jeune et non sa famille, devrait réduire le nombre d'entretiens, ne serait pas légitime à intervenir dans une mesure si le responsable a évalué « qu'il n'y a pas de problématique psychique », pourrait écrire un rapport au juge sur un jeune qu'il n'a pas rencontré et devrait se soumettre à l'utilisation d'outils imposés.



DE QUOI LA MALTRAITANCE DES PSYCHOLOGUES ET DES USAGERS EST-ELLE LE SYMPTÔME ?



MARIE-JEAN SAURET

Viser l'éradication du symptôme, c'est viser la performance pour les gestionnaires.

Le problème du sujet, autrefois, était de loger sa singularité dans le vivre ensemble, tout en évitant les deux écueils de l'assimilation et de l'accommodation. Le symptôme représente la solution pour sortir de ce dilemme, c'est le moyen de lier les deux. Or, aujourd'hui on essaie de gommer le symptôme

pour arriver aux solutions. Les dispositifs d'écoute sont mis à mal par les politiques d'évaluation car elles visent l'éradication du symptôme. Ces politiques s'en prennent aux usagers comme aux cliniciens.

Or, pour Freud, le symptôme lie la singularité au social : il s'agit de sacrifier quelque chose de sa jouissance pour appartenir au collectif. La psychanalyse ne vise ni la souffrance, ni l'éradication du symptôme. Depuis l'avènement de la psychanalyse, le sujet c'est ce qui parle dans l'humain. Le langage m'oblige à me poser la question de ce que je suis mais la réponse n'est pas dans les mots. Quand on parle on est séparé du réel, de ce que l'on est qui est marqué par le manque et le désir. Or, si l'on répond tout de suite il n'y a plus de désir. Le symptôme n'est pas que langage. Pour le névrosé la souffrance est signe d'existence « je souffre donc je suis ».

L'humain ne peut vivre sans la question du sens et pour y parvenir met sa vie en récit. Il a inventé la civilisation pour lutter contre la précarité ontologique. Or, le travail est un moyen anthropologique de réalisation, donc attaquer le travail, c'est attaquer le sujet.

Pour le libéralisme, l'homme est évaluable à sa valeur marchande. Par le mariage de l'économie, du marché et de la science, on crée une forme particulière de néolibéralisme qui donne naissance à des idéologies qui nous formatent. Là où il fallait sacrifier quelque chose de la jouissance pour le collectif, on prétend nous faire croire qu'il sera possible de profiter sans entraves en fonction de ses propres intérêts.

Par la réduction radicale de l'humain au calcul, nous assistons au triomphe de la pulsion de mort. Il n'y a plus de symptômes mais des défaillances, plus de droit, mais des calculs. Or, nous ne sommes pas des machines rentables qui tombent sous le coup de l'évaluation. L'illusion de « l'homme calculable » par les tests, les échelles psychologiques, est une réduction de l'humain dont on pourrait évaluer les performances, qu'on pourrait reprogrammer en vue de résoudre ses « dysfonctionnements » et de l'optimiser.

Le symptôme s'il est lu, est notre meilleur allié dans la résistance, le symptôme c'est ce sur quoi on ne peut céder sans se renier. ■



Lundi 16 et mardi 17 juin 2014

SNUIPP 12 rue Cabanis
PARIS 14^e (métro Glacière)

Le psychologue en institution
espaces de résistances
et ressources collectives

Deuxième colloque organisé par les psychologues de la FSU

Les psychologues qui travaillent au sein de l'Éducation nationale, de la justice, dans les prisons ou dans le service public de l'emploi sont, comme les autres professionnels, aux prises avec la mise en place d'indicateurs et de normes issus du « New Public Management ».

De manière insidieuse ou plus directe, ces logiques de normalisation des pratiques et de banalisation des espaces et des méthodes des psychologues envahissent progressivement tous leurs champs de travail. L'espace de l'entretien psychologique, l'évaluation et le bilan, les manières de faire et les règles de fonctionnement patiemment élaborés par le métier sont percutés par l'imposition de normes extérieures inspirées par les « faiseurs de performance ».

Or, les psychologues exercent de manière souvent isolée. Certes, ils appartiennent à des équipes pluriprofessionnelles mais ils ont peu d'occasion de débattre entre psychologues des évolutions de leur métier.

L'unité de la psychologie, posée par Lagache, a-t-elle encore un sens ? Quelles ressources les psychologues peuvent-ils développer pour garder la main sur leurs pratiques et sur les critères de qualité de leur travail ?

Alors que nous intervenons dans des champs différents, qu'est ce qui aujourd'hui nous identifie tous comme psychologues, dans quels invariants du métier nous retrouvons-nous et que défendons-nous ?

Pour débattre de ces questions, participez au 2^e colloque organisé par les syndicats de la FSU regroupant des psychologues de tous les champs (Éducation, justice, travail, pénitentiaire).

Demande d'autorisation d'absence à déposer avant le 16 mai.

LES PSYCHOLOGUES DE L'ÉDUCATION FACE À L'ÉVOLUTION DU MÉTIER : ENTRE SENTIMENT DE DISPARITION ET CRAINTE D'INSTRUMENTALISATION



FLORENCE SAVOURNIN

L'emprise du discours médical et de la notion de « besoins » sont une nouvelle résurgence de la théorie des dons.

La médicalisation des discours et des pratiques au sein de l'école

La référence à la notion médicale de « troubles » s'est accrue considérablement dans le discours de l'École depuis une dizaine d'années.

Troubles des apprentissages, de l'attention, plus récemment troubles des praxis viennent désigner, identifier et définir les obstacles que rencontrent des élèves dans les situations d'apprentissage auxquelles les confronte l'école.

Les conséquences de cette évolution se lisent dans l'impossibilité désormais prégnante pour des psychologues de pouvoir penser et interroger la problématique d'un enfant : « Ça m'empêche de penser, ce discours médical. Surtout en étant seul. On ne peut pas penser et soutenir des choses qui puissent être entendues. Tous les rapports sont chiffrés et renvoient au "scientifique" alors que nos mots... ».

L'emprise du discours médical se manifeste également dans le désarroi exprimé ou vécu par de nombreux enseignants désormais disqualifiés dans leur fonction d'enseignement face à des enfants « malades » et pour lesquels ils se vivent comme incompetents. Il existe maintenant deux phénomènes, une véritable externalisation des aides aux élèves et un marché des troubles des apprentissages en pleine expansion.

L'individualisation

Les dispositifs mettent l'accent sur l'individu-élève, l'individualisation devenant la modalité privilégiée pour le traitement de la difficulté. Or, les principales modalités d'apprentissage passent par l'étayage et la confrontation au groupe des pairs. Le psychologue, avec les enseignants spécialisés du RASED, doit contribuer à la prise en compte de la parole du sujet qu'aucun protocole ne peut garantir. L'enfant a son mot à dire, il ne doit pas subir les compensations auxquelles il a droit : présence d'AVS, matériel, etc., sinon individualisation rime avec contraintes et non adhésion.

Une tendance à une « handicapalisation » des élèves

Les psychologues perçoivent les effets positifs de la loi de 2005 qui permet la scolarisation dans l'école de quartier d'enfants et d'adolescents autrefois rassemblés dans des établissements prévus pour les élèves hors norme. Pour autant, l'augmentation du nombre d'élèves pour lesquels la scolarité motive une « situation de handicap » n'est pas sans poser

problème. Si l'adaptation des pratiques pédagogiques des enseignants à la diversité des élèves est le plus souvent souhaitable, la banalisation du signifiant « handicap » peut produire des effets de fixation, enfermant le sujet dans le mutisme de son symptôme. Les psychologues ont aujourd'hui de plus en plus de mal à maintenir ouvert un espace qui permette à un enfant et à ses parents de s'interroger sur ce qui leur arrive.

L'empêchement à travailler

Alors que les psychologues ont des inquiétudes sur leur devenir, l'administration les sollicite de plus en plus souvent dans des situations dites de « gestion de conflits », « gestion de stress » ou autre « gestion de crises ». Le temps disponible pour l'accompagnement des enfants et des familles se réduit du fait des multiples réunions de mise en place de dispositifs. La commande de chiffrages de QI se fait de plus en plus pressante, émanant parfois même directement de médecins prescripteurs.

Les évolutions de ces dernières années modifient profondément la prise en compte et le traitement des situations-problèmes qui apparaissent dans le contexte scolaire. Les psychologues de l'éducation voient leur métier transformé au point de s'interroger sur la place et la fonction qu'ils y occupent. Comment faire valoir une position qui soutient la parole d'un enfant contre des discours visant à rabattre tout problème manifesté en un « trouble » déterminé et déterminant ? Comment s'orienter et résister aux pressions dans un contexte d'isolement professionnel ?

Ces questions témoignent de la nécessité d'un cadre collectif afin de maintenir vivant le sens du métier. ■



© Fotolia.com / Sergej Khackimulin

MÉTIER DE PSYCHOLOGUE AUJOURD'HUI ?

Dans les écoles, les suppressions massives de postes au sein des dispositifs d'aides internes (RASED) ont touché les enseignants spécialisés mais peu les psychologues. Les conséquences de ces choix budgétaires et idéologiques se sont vite fait sentir. La désorganisation des équipes, leur démantèlement dans certains cas, ont entraîné des demandes plus importantes vis-à-vis des psychologues et accentué le caractère d'urgence dans le traitement de situations compliquées. Les vacances de postes (10 % environ) conduisent l'administration à étendre les secteurs d'intervention des collègues, limitant leurs missions aux bilans psychologiques pour les orientations en SEGPA et pour les élèves en situation de handicap.

Dans le second degré, les attaques s'exercent sur deux fronts : la précarisation du corps et la déstructuration du réseau des CIO. La limitation drastique du recrutement national (50 à 65 CO-Psy par an depuis 2007) a entraîné un recours massif à de jeunes diplômés contractuels qui représentent aujourd'hui plus de 30 % du corps. Ceci fragilise fortement l'assise du métier au sein de l'Éducation nationale et laisse planer la menace de la fermeture de ces postes. En outre, l'application du dernier projet de loi de finances et le désengagement de certains conseils généraux du financement des CIO dont ils ont la charge, conduisent à l'annonce de fermeture des centres dans plusieurs académies. Les équipes sont regroupées parfois à dix par bureau ce qui rend impossible tout travail d'équipe et aggrave considérablement les conditions d'exercice.

Considérez-vous que la dévalorisation des psychologues s'est aggravée ?

À la PJJ, afin « d'optimiser les moyens » (sic) en psychologues et ainsi augmenter leur temps de présence à l'intérieur des services, le temps FIR a été remis en cause par l'administration. Ce temps consacré à la formation, l'information et la recherche constitue une des nécessités de notre métier car il permet un temps de travail hors institution et une distanciation indispensable à l'exercice de nos missions. Le positionnement professionnel des psychologues s'appuie sur un temps de travail en dehors du service pour mettre à l'épreuve notre clinique avec d'autres, pour se documenter et actualiser nos connaissances, écrire et alimenter nos questionnements, tout cela pour mieux prendre place dans le travail en pluridisciplinarité dans le service. À partir de là, d'interminables « concertations » ont suivi parce que nous n'avons jamais accepté de voir disparaître la spécificité de notre fonction, ni le principe de respect de l'équité pour tous les psychologues (chaque responsable hiérarchique a toute discrétion pour accorder ou non le temps FIR au psychologue exerçant sous son autorité).

Ces discussions chronophages en termes d'énergie, de temps, se sont soldées le plus souvent par de l'incompré-

hension, une surdité certaine de la part de l'administration.

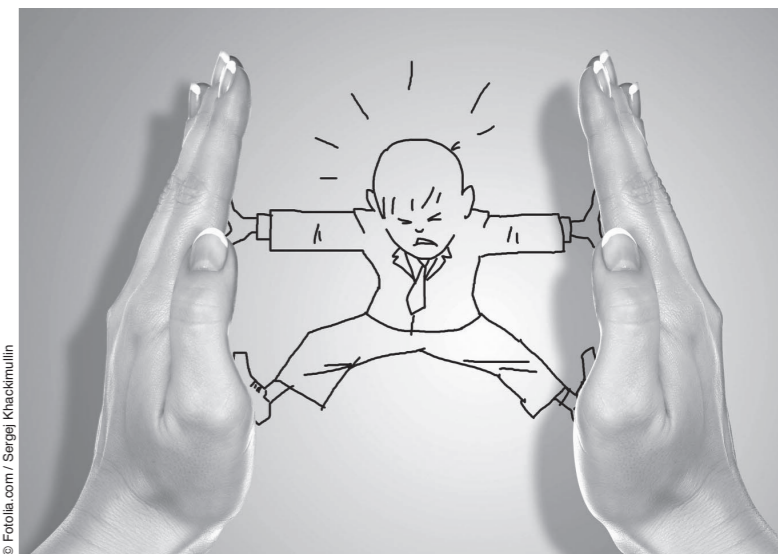
Dans le second degré, de plus en plus d'académies remettent sur la table le texte sur les conditions de travail en tentant de réduire le temps consacré à la formation et au perfectionnement individuel ou d'en demander la justification. Le texte étant national, les marges de manœuvre sont heureusement limitées mais il s'agit bien comme à la PJJ d'augmenter le temps de travail en présence au CIO et en établissements.

Bien que très majoritairement formés au niveau BAC + 5 voire au-delà, les psychologues du premier degré et les conseillers d'orientation-psychologues du second degré sont rémunérés sur la base d'un recrutement au niveau de la licence.

Cette pénalisation correspond dans l'EN à une difficulté à reconnaître la profession de psychologue comme une profession exigeant un haut niveau de qualification.

La situation de précarité des psychologues sous contrat, dont la rémunération est proche le plus souvent de 11 euros de l'heure, leur permet peu de s'opposer à un travail proche de l'abattage. De plus, le blocage des salaires décidé par le gouvernement Valls affectera particulièrement les psychologues dont le niveau de qualification n'est pas véritablement pris en compte.

C'est au côté de tous les personnels que notre profession demande des conditions d'exercice respectueuses du public et de nos missions. Aujourd'hui, les psychologues veulent des conditions de travail permettant une prise en charge adaptée et de qualité pour leurs publics. Il ne s'agit pas seulement de défendre les intérêts collectifs d'une profession mais aussi ceux d'un service public ayant les moyens de ses missions. ■



© Fotolia.com / Sergej Khackimulin



YVES CLOT

QUESTIONNER LE MÉTIER DE PSYCHOLOGUE POUR LE GARDER VIVANT !

La discussion entre professionnels sur les critères de qualité du travail est le meilleur moyen de reprendre la main sur le métier.

À la lumière de ses travaux dans divers milieux professionnels, Yves Clot soutient que la meilleure façon de défendre un métier serait de l'attaquer, de « regarder avec lucidité ce qui est encore vivant en lui, ce qui est déjà un peu mort ou en train de mourir et ce qu'on peut changer ». À partir de son champ, la psychologie du travail, il s'est efforcé de montrer combien la psychologie était placée désormais devant des choix vitaux du point de vue de la clinique.

Le dilemme de l'activité des professionnels dans l'objet même du travail

Prenant un exemple dans le travail des guichetiers⁽¹⁾, Y. Clot détaille comment la nouvelle organisation du travail à La Poste les place devant des dilemmes de métier inédits : s'agit-il de chercher le meilleur produit à proposer aux clients ou le meilleur service à rendre aux usagers ? Il y a conflit entre les guichetiers qui tentent de faire valoir ce que peut faire un « vrai » professionnel dans différentes situations, et la direction qui édicte des prescriptions déréalisant et surchargeant le travail.

Conflits de critères sur la qualité du travail, une question de santé mentale

Tous les professionnels ne sont pas toujours d'accord sur les différentes manières de faire. Il y a des discussions parce que les critères du travail « bien fait » sont « discutables ». Mais ces nouvelles formes d'organisation du travail prônent l'unilatéralité du critère, la « bonne » pratique. S'il n'est plus possible de discuter, si le seul critère qui s'impose est celui de la direction, alors, « il y a danger pour la santé mentale : dialogue rentré, dialogue empêché, dialogue contrarié, dialogue interdit sont sources de psychopathologie du travail ».

Des personnes fragiles ou des organisations fragiles ?

La pratique du critère unique trahit selon Y. Clot une grande fragilité des organisations du travail car la réalité les déborde toujours et ne leur permet aucune anticipation. Mais pourtant ce sont les sujets trop à l'étroit dans les tâches fixées qu'on va désigner comme « sujets à risques ».

« La psychologie est impliquée massivement dans ces approches pour réparer les personnes sans toucher au déni du conflit » selon un modèle toxicologique du risque afin de prévenir les « risques psychosociaux ». En un tour de passe-passe, un problème de travail est requalifié en problème sanitaire pour le plus grand bonheur de tous ces cabinets

de consultants qui s'installent sur ce « marché du risque ». Ils forment les salariés à détecter les critères de « fragilité » chez leurs collègues (isolement, irritabilité, surinvestissement dans le travail...) et développent des prises en charge sous forme de « tickets psy, » payés par l'employeur ou d'écoute 24h/24. On assiste à un véritable déracinement des questions de santé vis-à-vis des questions du travail.

Les deux lignes de pente jumelles de la psychologie du travail

L'une autour de cliniciens ou de psychanalystes propose une prise en charge de salariés ou de dirigeants, confrontés à des situations de transition professionnelle particulièrement difficiles. Y. Clot dénonce cette pratique qu'il qualifie d'imposture clinique et sociale, car elle laisse croire qu'il suffirait de parler pour s'affranchir de ses symptômes, oubliant qu'en clinique « l'important est moins ce qu'on dit, que ce qu'on fait de ce qu'on dit ».

La deuxième voie qui se développe, c'est celle de la psychologie positive au travail. Il faudrait simplement réapprendre aux professionnels à ré-instrumentaliser leurs émotions de façon à ce que celles-ci deviennent des moyens d'adaptation à la situation telle qu'elle est. « S'il n'y a rien à discuter, il ne reste plus qu'à s'adapter pour souffrir le moins possible. » Il s'agirait alors de fabriquer des états permettant aux sujets de supporter psychologiquement des situations présentées comme immuables, naturalisées.

Il y a là un enjeu majeur pour l'avenir de la psychologie, quant à ses finalités et ses objets de travail, qui va bien au-delà du seul champ du travail. ■

(1) Tiré de la thèse de F. Hanique



© Fotolia.com / Sergej Ktackimulin



DANIÈLE LINHART

LA RÉVOLUTION MANAGÉRIALE

L'imposition de « bonnes pratiques » et de nouvelles organisations du travail passe par la précarisation subjective des gens de métier.

L'individualisation systématique de la gestion des salariés et de l'organisation de leur travail est la caractéristique du travail aujourd'hui. Les collectifs de travail disparaissent, le salarié est isolé, ce qui crée une nouvelle forme de souffrance dont on parle tant dans les médias.

Or la souffrance au travail existait déjà du temps du travail à la chaîne. Pourtant, le sujet de la souffrance au travail n'était pas une préoccupation prioritaire, ni des syndicats ni des politiques publiques. Pourquoi la souffrance au travail ne submergeait-elle pas autant les salariés comme maintenant ?

Auparavant, les collectifs de travail apportaient un sentiment de solidarité, une sociabilité. Ils donnaient du sens à la souffrance quotidienne et l'interprétaient syndicalement et politiquement. On luttait pour changer la réalité. On était acteur d'un collectif, ce qui brisait le sentiment d'impuissance, de solitude et de remise en cause de soi, qui aujourd'hui submerge le salarié. Car si la faute n'est pas externe, elle ne peut venir que d'une défaillance personnelle.

Cette évolution a pris racine à partir de 1968 où les ouvriers ont manifesté pour plus d'autonomie, de reconnaissance. Le patronat a pris ces revendications à la lettre pour inverser le rapport de force.

Individualiser, reconnaître le mérite de chacun a été l'objectif du nouveau management, avec, en corollaire, l'éclatement des collectifs. Il s'agissait de miner les résistances pour étouffer la contestation.

Premier obstacle

Le contrat salarial stipule que l'employeur achète du temps à son salarié contre un salaire. Mais rien ne prévoit la façon dont le temps payé va être utilisé. Or, il y a conflit d'intérêt ; le salarié a intérêt à s'économiser pour durer, l'employeur a intérêt à pomper les capacités du salarié.

Deuxième obstacle

Le salarié a une idée de ce qu'est un travail de qualité, il a une conscience professionnelle, la fierté du travail accompli. L'employeur voit la rentabilité. Pour obliger le salarié à travailler comme l'employeur le veut il faut le persuader que face à la crise, à la mondialisation, à la concurrence il y a des sacrifices à faire et qu'il faut s'adapter. L'employé vertueux sera celui qui cultive la « culture d'entreprise », sera flexible, disponible, qui se remettra lui-même en question.



© Fotolia.com / Sergej Ktackimulin

Les psychosociologues ont appelé cela un « contrat implicite narcissique ». Le salarié qui se donnera entièrement à son travail, qui saura relever les défis en tirera un dépassement de lui-même, un nouveau sens à sa vie. Dans cette optique, le travail ne relie plus le salarié à la société mais aux seuls intérêts de l'entreprise ou au service de sa propre satisfaction narcissique. L'objectif étant la modification profonde de l'identité du salarié pour en faire un « militant inconditionnel de l'entreprise ».

Cette offensive idéologique « ethico narcissique » est présentée comme un changement nécessaire pour être performant face à la mondialisation. Mais, le changement se fait lentement, trop pour les managers. Ils vont donc agir dans la voie de la précarisation subjective. Soit en maintenant le salarié dans un contrat précaire ou, pour celui qui est protégé, œuvrer pour qu'il se sente vulnérable, pour qu'il ne puisse pas maîtriser suffisamment son travail et imposer ses valeurs professionnelles. Il faut attaquer sa ressource principale : son expérience, qui est un argument essentiel pour débattre du sens du travail. Alors on restructure, on impose de la mobilité, on change de logiciels, d'orientations. Et cela pour que le travailleur soit déstabilisé et se raccroche aux consignes. Il s'épuise à réapprendre sans cesse et les conséquences sont dramatiques. Avec, en prime, la pression de l'évaluation par laquelle on impose les modalités de travail. Le salarié est sommé d'anticiper sur ce qu'on attend de lui et proposer lui-même les objectifs. La révolution managériale ôte aux salariés ce qui constitue leur dignité et leur qualité de personnes de métier. On en fait un ennemi dont il faut abattre les ressources pour qu'il ne puisse plus argumenter et s'impliquer subjectivement dans son travail. C'est tout un capital de savoir-faire qu'on détruit. ■