

Prendre soin du métier de psychologue du travail afin de soutenir le développement des métiers : conditions éthiques d'un travail vivant

Intervention n° 3 : Le collectif et le développement du pouvoir d'agir

Auteur : Annie Madrières – L'Atelier des Métiers

Le collectif et le développement du pouvoir d'agir

Introduction

Je voudrais parler ici de mon activité de psychologue du travail exerçant en libéral intervenant presque exclusivement auprès de « collectifs » : un des points nodaux de ma pratique à la fois en tant que fil conducteur et repère de l'action mais aussi comme ressource pour les femmes et les hommes au travail.

Le travail avec les collectifs et le développement du pouvoir d'agir

Affirmant la centralité du travail en tant qu'opérateur de santé et de développement, l'action du psychologue du travail auprès des collectifs consiste à permettre de mettre ou de remettre dans une dynamique celles et ceux qui font le travail en créant un espace de délibérations sur ce travail même et à travers des échanges (co-construction) sur les manières de faire et ainsi de permettre le développement d'une action collective et la restauration (et parfois l'instauration du pouvoir d'agir).

Le pouvoir d'agir (Clot clinique de l'activité) ; cette notion recoupe à la fois le sens et l'efficacité de l'action, c'est à dire l'atteinte des buts poursuivis et la découverte de buts nouveaux en d'autre terme la créativité ; c'est le **travail bien fait** dans lequel on se reconnaît individuellement mais aussi collectivement. La santé passe par le développement du pouvoir d'agir (on retrouve la définition de Canguilhem).

Pouvoir réfléchir collectivement sur le métier est l'occasion de rencontrer l'autre pour penser et construire ensemble, inventer, apprendre, transmettre. Pour cela, il est nécessaire que puissent exister des moments, des espaces dédiés à cette rencontre.

La plupart des systèmes gestionnaires qui régissent actuellement les organisations privilégient l'individualisation à travers des modalités (évaluation individuelle, contrôle, procédures qualité, lean management- en fait intensification du travail) qui ne créent pas voire détruisent le travail collectif en supprimant, par exemple, le déploiement de la coopération donc les possibilités de réflexion et d'échanges sur l'activité (on peut assister à quelques prises de conscience mais encore faibles).

La souffrance des femmes et des hommes au travail est fréquemment le reflet du travail lui-même mis en souffrance. Quand celui-ci est lui-même mis à mal, ceux qui le réalisent peuvent en « faire une maladie ». Restaurer la santé des personnes passe par la restauration du travail (soigner le travail)

Cadre et méthodologie

Les actions menées visent à permettre aux personnes de se réapproprié ensemble leur travail. C'est donc la dimension collective qui est ici privilégiée.

L'action du psychologue du travail consiste essentiellement à poser un cadre (« *nous sommes les artisans du cadre* » dicit L. Scheller) et à mettre en place des méthodes permettant aux acteurs de créer ou de recréer ce collectif par la parole sur le travail au plus près du travail.

Le pivot de cette mise en mouvement des personnes autour de l'activité commune consiste à favoriser la confrontation et la réflexion autour des pratiques à travers la mise à jour du registre des manières de faire (gestes de métier ou encore genre professionnel) (notion de controverse de métier versus consensus)). Pour cela, les méthodes utilisées se focalisent sur le « faire » et sur le « comment » et explorent les quatre domaines de l'expérience professionnelle :

- les relations à la tâche et les façons de réaliser cette tâche (les trucs de métier, la désobéissance, les règles implicites de métier)
- le rapport à l'organisation formelle et informelle du travail (par exemple : écarts entre la prescription et le travail réel, tension entre travail bien fait et normes qualité, les empêchements de l'action)
- les rapports aux pairs et plus largement aux collègues (destination du travail, liens de coopération, partage et transmission)
- la relation à la ligne hiérarchique (soutien, reconnaissance, contrôle et évaluation)

Le cadre mis en place (grandes lignes)

- travail en binôme
- absence de la hiérarchie et du commanditaire
- travail avec les différents interlocuteurs selon le contexte (RH, préventeurs, IRP, médecins du travail,....voire CRAMIF, CARSAT)
- écrit final validé par les membres du groupe et restitué au commanditaire et qui peut qui doit déboucher sur un plan d'actions
- groupe de pairs quand c'est possible ou du moins activité partagée. **De quels collectifs s'agit-il : groupe de pairs et/ou groupes transverse**

Pour quels types d'action : la question des champs d'intervention du psychologue du travail et de la demande

Il s'agit d'abord lors de la commande de définir (auprès des commanditaires et des équipes) sans équivoque quels sont les principes et les concepts sur lesquels nous nous appuyons ainsi que les méthodologies employées.

Sauf en ce qui concerne les commandes couramment adressées aux psychologues (du travail) : diagnostic des Risques Psycho-sociaux, équipes en souffrance, ce type d'actions ne répond pas du moins de façon explicite aux commandes qui sont celles des organisations aujourd'hui. Or développer le pouvoir d'agir des collectifs, restaurer les promesses du travail, développer le métier et la qualité du travail apportent des réponses aux thématiques « classiques » (résolution de crises ou conflits, team building, mise en place de bonnes pratiques, formations, accompagnement des équipes, conduite du changement...) car celles-ci ont comme point commun la question du travail dans et de la dynamique collective.

Ces types d'interventions se trouvent inévitablement confrontés aux organisations du travail. Ce qui implique qu'il faut retravailler ces commandes et fréquemment expliquer le sens de l'action et de la posture face au rouleau compresseur de ce que l'on peut appeler « la pensée RH » et les idéologies managériales et organisationnelles. A cela, il faut ajouter la question de l'évaluation de nos actions qui se pose inévitablement et est encore peu discutée.

Par ailleurs, le principal point de vigilance est de veiller à ne pas se retrouver pris dans des jeux d'acteurs et ainsi instrumentalisés.

Conclusion

Entre doute, lassitude et enthousiasme, il est indispensable de pouvoir partager et mettre en débat ces questions avec des confrères (PELT).