



Association « Penser ensemble le travail »
15 ter avenue des Tilleuls - 94 140 Alfortville
Contact : penserensemble@free.fr – Site internet : www.pelt.fr

LE TRAVAIL : AFFAIRE DE TOUS

*Les 1ères Rencontres Pluridisciplinaires organisées
par les psychologues du travail de l'association Penser ensemble le travail
Vendredi 6 décembre 2013, FIAP 30 rue Canabis, 75014 Paris
Les textes ci-après sont ceux présentés oralement pendant les rencontres*

Atelier 1 : Concepts et terrain : nos aller-retour

L'attention au réel et aux autres, Christian Chatellier

Intervention qui vise à discuter le mouvement entre le général (les concepts) et le particulier (le terrain). A l'appui de deux séquences cliniques d'une intervention dans une pouponnière.

Ce questionnement sur ce mouvement concepts-terrain revient aux interrogations suivantes :

Comment approchons nous le particulier, le singulier ?

Comment construisons-nous notre lecture des situations que nous rencontrons ?

Cette lecture ne peut pas seulement dépendre de nos concepts au risque de ne voir que du général dans le particulier, d'escamoter ainsi le particulier et donc ne pas voir grand-chose de la réalité.

Donc, comment apprendre à voir ?

Ce qui fait intervenir une autre dimension qui ne relève pas des connaissances mais d'un apprentissage : la sensibilité

Pas au sens des sentiments, pas au sens affectif, mais au sens d'une capacité à percevoir, à sentir.

Cette capacité à percevoir est le fruit d'un travail d'attention. C'est sur deux aspects de ce travail d'attention que je voudrais insister : l'attention au réel et aux autres.

1^{er} aspect : l'attention au réel. Le réel c'est ce qui résiste à la technique, aux savoir-faire, aux compétences, aux concepts et qui peut donc mettre en échec l'activité.

-attention au réel auquel on est soi-même confronté (le réel peut être escamoté ou falsifié, par exemple, l'usage des notions de résistance au changement ou de dysfonctionnement rend compte souvent d'une falsification du réel)

-attention à ce que les individus arrivent à mettre en œuvre dans leur confrontation au réel, comment ils arrivent (ou pas) à travailler au « voisinage du réel » (Sandra Laugier), (on ne peut être qu'en proximité du réel, on ne le maîtrise jamais).

1ère séquence clinique:

Une pouponnière : une cinquantaine de professionnelles pour moitié auxiliaires de puériculture et l'autre moitié, infirmières puéricultrices, psychologues, médecin, agents d'entretien.

Institutionnellement les infirmières, médecin et psychologue appartiennent à l'encadrement, avec un lien hiérarchique entre les infirmières et les auxiliaires.

Cette pouponnière accueille des enfants (bébés jusqu'à 2 ou 3 ans) séparés de leurs parents du fait d'un abandon ou décision judiciaire. Des enfants qui présentent souvent des signes de détresse et de carence importants.

Donc travail difficile

Cependant :

-pouponnière dont la qualité du travail auprès des enfants est reconnu dans le milieu professionnel de la petite enfance

-très peu d'absentéisme et de turn-over

Dans cette pouponnière c'est le travail relationnel des auxiliaires de puériculture qui est considéré comme au cœur du processus de soin des enfants. Toute l'organisation réelle du travail et les liens de travail sont alors orientés pour favoriser la disponibilité psychique des auxiliaires de puériculture leur permettant ainsi d'assurer ce travail relationnel. Ce qui peut y faire obstacle est pris en charge collectivement.

Une auxiliaire peut se retrouver démunie face à un enfant qui a des pleurs permanents, qui est agressif, refuse de se nourrir ou présente des signes de tristesse.... C'est ça les manifestations du réel.

Il n'y a pas de recettes, il faut essayer, chercher, inventer...C'est ça travailler au voisinage du réel. C'est avec l'aide des psychologues et infirmières que ces recherches sont effectuées et que les difficultés rencontrées par les auxiliaires sont ainsi prises en charge collectivement.

Mais les manifestations du réel viennent aussi du propre corps, quand une auxiliaire n'en peut plus, ne supporte plus, sent l'agressivité voir la violence émerger en elle.

Il faut alors sortir du groupe d'enfants.

C'est l'infirmière de permanence qui en premier lieu va l'écouter et absorber le trop plein émotionnel. Les auxiliaires peuvent alors se montrer agressives avec les infirmières et leur parler mal.

Mais chacune sait de quoi il retourne, c'est-à-dire de la source de cette agressivité et de la nécessité de soulager les auxiliaires de ce qu'elles absorbent elles-mêmes du contact quotidien avec les enfants pour qu'elles puissent retourner dans le groupe et poursuivre le travail auprès d'eux.

Pour que les auxiliaires puissent poursuivre leur travail de contenance auprès des enfants, elles vont-elles-mêmes faire l'objet d'un travail de contenance de la part des autres professionnelles. Une métaphore souvent entendue lors de l'intervention est celle de la

poupée gigogne, la première poupée représente l'enfant, la deuxième l'auxiliaire et la troisième qui entoure l'auxiliaire, les autres professionnelles.

C'est l'expérience commune qu'elles font du réel qui est au fondement des liens et de l'organisation réelle du travail (ce qui est peu compatible avec une hiérarchisation des liens de travail .En l'occurrence les liens de travail infirmières-auxiliaires étaient déhiérarchisés)

L'intervention se situe à une période charnière de départ en retraite et donc de changement de la direction de la pouponnière et de plusieurs infirmières. La nouvelle direction va tenter de réinstaurer une organisation du travail plus traditionnelle, c'est-à-dire inspirée des sciences de gestion et du management, réinstaurant notamment une hiérarchisation entre les infirmières et les auxiliaires.

Le rapport au réel des infirmières et des auxiliaires n'est plus le même, elles n'ont plus en commun l'expérience du réel, elles sont alors dans des mondes très différents. Dans ce cadre les nouvelles infirmières vont être très affectées par l'agressivité des auxiliaires qu'elles vont vivre comme de la maltraitance et de l'irrespect par rapport à leur fonction d'encadrement.

Deuxième aspect : l'attention aux autres, c'est-à-dire à ce qui compte, ce qui est important pour eux.

Non pas par souci altruiste mais parce que c'est, de mon point de vu, la seule manière d'approcher ce qu'ils ont investi d'éthique et de sens dans leur activité pour tenir et pouvoir l'assurer.

La seule manière de comprendre ce qui, pour eux, donne valeur à leur travail.

L'éthique, le sens, la valeur ne sont pas donnés, ni ne se décrètent, c'est une construction de la subjectivité. On peut y accéder par l'attention aux descriptions des pratiques professionnelles. C'est dans les récits qu'en font les intéressés qu'on y retrouve des traces.

2^{ème} séquence pouponnière :

Une auxiliaire déclare : « quand j'accueille un enfant ce n'est pas seulement pour lui changer sa couche, je m'engage vis-à-vis de lui à l'accompagner jusqu'au bout »

Cet engagement éthique est inscrit dans et est indissociable d'un ensemble de pratiques professionnelles.

Je prendrais l'exemple d'une pratique qui a été source de tension avec la nouvelle direction : Accompagner jusqu'au bout un enfant s'est, entre autre, poursuivre la continuité du soin même lorsque l'enfant est hospitalisé. Se rendre auprès de lui avant et après son service car c'est important qu'il sente « qu'on ne l'abandonne pas ».

La question n'est pas de juger si cette pratiques est bonne ou pas, mais d'en mesurer les enjeux du point de vue de la subjectivité, c'est-à-dire du point de vue de ce que les auxiliaires ont été amené à mettre en œuvre pour produire du sens à ce travail, leur permettant de l'assurer.

Ces pratiques professionnelles sont importantes car c'est par elles que l'engagement vis-à-vis de l'enfant est susceptible d'être tenu ou pas.

La valeur que les auxiliaires attribuent à leur travail est indissociable du sentiment qu'elles ont de tenir cet engagement.

La nouvelle directrice se dira très étonné que les empêcher d'accompagner ainsi un enfant lors d'hospitalisation (car couteux en terme d'heures supplémentaires) faisait dire aux auxiliaires qu'elle ne reconnaissait pas la valeur de leur travail.

En conclusion :

Si on ne prête pas attention ainsi au réel et aux autres, on croit voir, mais on ne voit que le reflet de son propre monde, de ses propres concepts. On ne peut pas approcher le monde d'autrui.

On peut vivre sans, pour un psychologue c'est embêtant.