



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  
Le texte ci-après est celui présenté oralement pendant les rencontres*

---

### **Atelier 4 : Nouvelles formes de la demande sociale : quelles actions pour quel travail ?**

*L'évolution des pratiques professionnelles des psychologues du travail,  
Marina Pietri*

Afin d'imager d'autres exemples terrain la présentation qui vient de vous être faite, je souhaite partager avec vous les évolutions de pratiques d'interventions en ressources humaines, axées formation et conseil, que j'ai pu observer de ma fenêtre, subir, combattre ou promouvoir ces quinze dernières années. Je propose ensuite de formuler quelques points nécessaires à l'édification d'un travail pluridisciplinaire.

#### La formation, un outil pédagogique, mais aussi dogmatique

Fin 90, je démarre mon parcours par une activité de formatrice au sein d'un service de formation dédié aux organismes de sécurité sociale. A l'interne, c'est un bouleversement culturel : les organismes passent de la notion d'usagers à celle de clients et de la transmission papier des feuilles de soin à leur dématérialisation par télétransmission. La réponse donnée en matière de ressources humaines, consiste à mieux adapter les capacités individuelles aux contraintes externes en proposant des stages à la "gestion des réclamations, des conflits et de l'agressivité" pour aider les agents à tenir les scripts comportementaux face aux bénéficiaires inquiets... Quant au cadre, qu'on appelle manager, il doit relayer les projets en cours. On lui dit qu'il a du pouvoir, du temps et de l'autonomie. Ainsi, quand il ne fait plus face à la charge ou à la démotivation de son équipe, on lui vend des formations à la gestion du temps, à la délégation, des entretiens d'évaluation individuelle ou autres stages de cohésion. S'il craint qu'un projet de réorganisation soit mal vécu par ses collaborateurs, alors il bénéficie d'un stage de gestion des résistances au changement. Ceux qui veulent rester dupes s'inscrivent en formation en interentreprises ; on mélange les genres et les structures pour focaliser les regards sur la compétence individuelle

en communication, sans risque de partager les contraintes autour de l'activité. Pour ce faire, la formation devient l'espace où il s'agit, grâce à un déroulement rythmé, d'offrir le moins d'interstices entre les séquences pédagogiques où s'immiscerait une parole malvenue sur le travail. Chacun veut croire en son pouvoir d'agir. La critique corrosive de l'organisation du travail, aux accents victimaires ou coupables, n'a pas sa place dans cet espace idéologique. Peu à peu, CDD, sous-traitance et vacataires font leur apparition, rimant avec flexibilité et précarité au royaume de la sécurité sociale. Pour ceux qui bénéficient encore d'un statut d'agent en CDI, comment se plaindre ?

Les professionnels ont besoin de parler en collectif de leur travail, de se questionner à travers le regard de l'autre sur ce qu'ils font et ressentent de leur activité. Ils sont en perte de repères. Pour y remédier, on leur propose des processus qualité iso réalisés sans eux. A défaut de leur donner la main sur leur activité, cela permet de positionner une structure comme acteur performant d'un marché. A présent, tous contribuent ensemble à mentir sur l'activité et à renforcer le verrouillage du prescrit et son décalage d'avec la réalité. A l'époque, cela fait un an que je suis au Cnam. Peu à peu, je détourne les programmes au profit d'une écoute du réel du travail des agents. J'intitule mes formations "Santé et travail", car alors, début 2000, le mot souffrance associé à celui de travail est tabou. La demande est présente, on me laisse faire. Durant les stages, nous élaborons avec les professionnels une analyse des dysfonctionnements dans leur travail, avec préconisations sur l'organisation, validées par les groupes et transmises aux directions, averties dès le départ de la méthode. Mais cela reste lettre morte. Je démissionne. Fin 2000, je travaille au développement de l'activité formation d'un cabinet de conseil RH et de recrutement. Ce cabinet propose notamment aux managers d'être évalués sur leurs compétences managériales avec le "feedback 360°" : ce sont leurs collègues, leur hiérarchie et leurs collaborateurs qui les jugent de manière anonyme. L'outil prône le contrôle horizontal du cadre par les collègues, ou ascendant par les collaborateurs, sur des traits de sa personnalité. C'est la porte ouverte à la méfiance et à des débordements qui peuvent introduire des comportements pervers. J'observe aussi que, dès le recrutement, des managers de haut niveau sont testés sur leur capacité à se soumettre des heures à des "assessment centers", batteries de tests où seules les compétences communicationnelles sont investiguées. Ces mêmes évaluations, vendues comme outil pour mieux se connaître, sont proposées à des professionnels et sont ensuite secrètement transmises à leur hiérarchie qui les licencie sur cette base dans le cadre de resserrement budgétaire. Le directeur de ce cabinet me demande de participer à cela. Je refuse et démissionne. Je m'installe ensuite comme indépendante. Là, il me faut encore déjouer les pièges du marché des "formations au harcèlement moral", pour les désenclaver de la personnalisation qu'elles impliquent et les inscrire comme levier d'action sur l'organisation du travail dans un cadre légal de préservation de la santé que l'employeur doit respecter. Nous sommes en 2005. La psychologue du travail diplômée que je suis devenue peut enfin parler d'elle au féminin dans son activité (auparavant je me qualifiais de "formateur" ou "consultant"), elle peut faire le récit de sa pratique professionnelle en français uniquement, sans forcément utiliser des verbes d'action dans ses réponses aux cahiers des charges et y inscrire le mot souffrance ou le mot plaisir si cela lui paraît opportun. Diplômée, je pensais le métier reconnu avec des règles claires. Il me faudra encore cheminer pour comprendre que c'est avec d'autres, pairs et collègues d'autres champs, que je consoliderai les bases transmises au Cnam pour bâtir mon métier.

Le travail pluridisciplinaire demande à chacun de coopérer autour d'une action en l'éclairant de sa lanterne, sans aveugler les autres lampistes présents. Je dois dire, en clin d'œil aux éminents professeurs qui nous ont fait l'honneur de venir nous écouter aujourd'hui, que

j'étais déjà formée à travailler ainsi, puisqu'au sortir du diplôme, en 2002, il m'a fallu réaliser la synthèse entre la psychodynamique du travail et l'analyse de l'activité. D'autant que s'y ajoute à présent la psychosociologie. Forte de ce travail alchimique, je réalise à présent que savoir n'est pas agir, que comprendre n'est pas transformé, que pour un groupe, délier pour relier autrement est fondamental du point de vue subjectif et du métier, mais que ce déplacement n'équivaut pas toujours à la transformation collective des modalités de coopération ou d'action sur les décisions organisationnelles ; je sais que les diagnostics sont éclairants, mais insuffisants. Je vois que les échecs sont des avancées vers une évolution plus féconde. Je découvre aussi que ce qui échappe peut germer en dehors de l'espace investigué. Enfin, je prends conscience que, seule, je n'y arriverai pas.

Quelles sont alors les bases pour que se construise ce travail ensemble, partagé, dans ces cadres pluriels d'intervention ?

En premier lieu, il s'agit de reconnaître et d'organiser l'aspect indispensable de cette activité plurielle. L'activité du psychologue du travail recouvre un double destinataire : les professionnels accompagnés, pour qu'ils retrouvent leur pouvoir d'agir sur une situation qui les déborde, et les acteurs de la prévention. Ainsi, avec ces échanges entre professionnels de la prévention, le travail amorcé avec l'un peut se poursuivre et s'ajuster avec l'autre, comme nos pratiques spécifiques, qui évoluent en fonction des retours sur les actions effectuées. Pourtant, si l'on prend l'exemple de l'expertise CHSCT ou d'autres interventions, les cadres, même légaux, limitent l'intervention au seul diagnostic ou à une action de courte durée et n'incitent pas à prévoir d'accompagnement pluridisciplinaire, ni de suivi. Seul le positionnement de l'intervenant qui prend sur lui, intègre cette approche méthodologique pluridisciplinaire. Elle est effectuée la plupart du temps en marge des financements et reste donc peu visible pour influencer sur les cadres et les budgets qui en découlent.

En second lieu, il s'agit de reconnaître l'aspect indispensable d'une analyse réflexive de sa propre activité dans ce travail partagé. Le terme "discipline" désigne la connaissance. La difficulté en intervention entre "acteurs pluridisciplinaires de la prévention" peut se situer dans l'utilisation de rapports de pouvoir parfois abusifs. Ainsi, plus le rayonnement d'une fonction sera fort selon son degré d'ensoleillement sur le spectre de la reconnaissance sociale et du pouvoir qui y est associé, plus sa part d'ombre sera grande et gagnera à être dissipée. La pluridisciplinarité renvoie à la question du cadre et du tiers qui ne peut se résoudre qu'à l'appui d'une analyse réflexive sur sa propre pratique. Comment ce travail partagé agit-il sur le réel de l'activité de chaque acteur pluridisciplinaire et comment chacun accepte-t-il d'en témoigner en confiance et en collectif sans se barricader derrière des systèmes défensifs individuels ou de métier ? L'exercice devient d'autant plus ardu que le socle du travail sur lequel l'on s'appuie est instable. La pluridisciplinarité, plus qu'une action peut alors devenir une caution ou la délégation "du sale boulot" de prévention à d'autres qu'à soi-même.

Qu'il s'agisse du travail des personnes que je côtoie dans mon activité, ou de celle avec lesquelles je travaille en pluridisciplinarité, la ressource est la même. De pratiques dogmatiques et individualisantes avec des cadres intenable, telles que les formations que j'ai mentionnées, j'en suis arrivée à travailler à l'édification d'espaces où s'expriment la parole et l'écoute en collectif de ceux qui travaillent.

De prime abord, la question peut donc se poser de savoir quels sont les arbitrages et les règles que les professionnels construisent ensemble pour juger de la validité et de la performance du travail pluridisciplinaire tel qu'ils le réinventent au jour le jour. Mais, au-delà, la question essentielle est : comment mettre en place, au sein de cadres organisationnels opérants, les conditions d'autonomie et de confiance suffisantes pour que

les professionnels que nous sommes exercent cette activité de création de règles de travail pour faire face à des situations qui se renouvellent sans cesse ? Cette question va être poursuivie par nos collègues.