



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 ?

Les enjeux des actions à mener afin de minimiser les risques et éviter les pièges, Geneviève Paquet et Marie Sourisseau

Voilà la réalité du terrain sur lequel les psychologues du travail exercent leur métier. C'est un constat préoccupant.

Il nous semble donc que nous avons la RESPONSABILITE, le DROIT et le DEVOIR :

- **De TEMOIGNER de ces constats, de rapporter notre vécu sur le terrain et l'observation de la DEGRADATION des CONDITIONS DE TRAVAIL, du LIEN SOCIAL, de la SANTE et même de la VIE des PERSONNES. Dégradation qui a un COUT que l'on ne sait estimer aujourd'hui, particulièrement au regard des conséquences qui pèseront sur la SOCIETE de demain.**
- **D'ALERTER que, lorsque le SENS du travail est attaqué, la santé psychique est en danger.**
- **D'INSISTER sur la nécessité de formaliser des espaces de discussion entre pairs sur leur travail. Permettre à chacun de s'exprimer sur son travail, d'échanger, de discuter.**
Redonner la PAROLE au TRAVAIL en travaillant le METIER
- **De transmettre notre CONVICTION que la santé des personnes dans de bonnes conditions de travail, et le respect de leurs droits, favorisent une optimisation naturelle des résultats.**
- **De SOULIGNER que chacun doit pouvoir garder un minimum de prise, d'autonomie sur l'organisation de son travail, sur la façon de le faire, son pouvoir d'agir dans sa confrontation au réel. Autonomie, qui ne doit pas être confondue avec l'abandon de**

la personne soumise à l'injonction de la direction de trouver seule les moyens d'atteindre des objectifs irréalisables, dans un climat concurrentiel

- **D'inciter et soutenir la TRANSFORMATION des situations de travail** afin que les salariés retrouvent du **sens** et du **plaisir à travailler ensemble** : éléments déterminant pour la santé au travail.

Transformations qui ne seront possibles que par l'implication des salariés, des cadres dirigeants et des politiques dans une réflexion dynamique, centrée sur le travail, et allant au-delà de la prévention

- **Enfin de renforcer notre vigilance à ne pas se laisser INSTRUMENTALISER**

Notre démarche est ambitieuse mais c'est parce que **nous sommes convaincus d'un bénéfice partagé et préservant l'avenir que nous sommes prêts à nous y ENGAGER.**

Après cette première partie, je voudrais à présent, **par mon témoignage**, insister sur l'ENJEU de « remettre de la **discussion dans le travail, de la discussion sur le METIER** » entre pairs. L'ENJEU est de parvenir à faire se **généraliser des espaces dédiés à ces échanges.**

Ayant, pendant plus de 20 ans, exercé mon activité dans le **secteur social et plus précisément de l'accompagnement à l'insertion** (sous statut associatif, c'est important de le préciser), je constate que les professionnels éprouvent de plus en plus de difficultés à bien y faire leur travail

- du fait d'un **manque de réponses concrètes et adaptées** à une demande qui s'exprime parfois avec violence ;
- mais aussi à cause de **l'intensification des rythmes de travail** afin d'accueillir le flux sans cesse croissant des usagers et s'impliquer dans l'amélioration de leurs situations, alors qu'elles sont de plus en plus complexes et nécessiteraient plus de temps.

Je voudrais témoigner aujourd'hui que la concertation collective, l'expression et la reconnaissance des difficultés, peuvent soutenir le professionnel et l'aider à conserver du sens à son travail quotidien. Ce soutien collectif permet de modérer la désillusion due à la contradiction entre la cause servie et la réalité des moyens et des conditions de travail.

En effet, **la valeur de l'entraide**, qui a fréquemment mené le professionnel à travailler dans le secteur social, **n'y suffit plus**. D'autant plus qu'à ces professionnels « dévoués à une cause symbolique » se mêlent aussi maintenant des nouveaux, ayant choisi ce secteur « pour se sentir utile » certes, mais aussi, il faut l'admettre, parce que ce secteur offre des emplois, du fait de la forte dégradation du contexte social.

Concrètement, dans le secteur associatif de l'insertion que je connais bien, le **conseiller** est souvent en entretien individuel avec l'usager, mais il a aussi besoin de se **sentir appartenir à une équipe de pairs** dans laquelle il se sent en confiance, où il ose dire ses difficultés et exposer ses questionnements. Il faut bannir la mise en concurrence et faire du **partage des idées une valeur indissociable du métier.**

J'ai constaté combien, dans ces conditions, il était important que l'organisation ménage, à un rythme régulier, un **espace d'échanges afin qu'ensemble les professionnels puissent s'exprimer, réfléchir, débattre de leurs pratiques et se soutenir face aux situations les plus complexes et stressantes, partager leurs pistes de solution. Mais aussi parfois aller jusqu'à, remettre au travail, questionner, le cadre même d'organisation d'accueil et d'accompagnement des usagers.** Cadre qui pourra ainsi d'ailleurs être mieux expliqué à l'usager, par chaque professionnel, parce que porté collectivement.

J'ai aussi remarqué que les nouveaux professionnels qui rejoignent l'équipe peuvent être à l'origine d'un questionnement intéressant sur les pratiques. Et si les professionnels aguerris sont impliqués dans « la mise à jour » de leur métier, cela peut permettre de mieux **tenir compte de l'évolution du contexte et du nécessaire déplacement de certains enjeux ou priorités dans l'exercice du métier.**

De plus, le vécu d'histoire singulières me permet de dire que généralement une personne veut réussir le travail qu'elle entreprend et que l'échec, le découragement, voire la démotivation, les conduites déviantes, les mécanismes de défense, nous alertent surtout sur son **dénuement face à une situation de travail qui la dépasse et où elle ne s'y retrouve plus.** Cela vaut alors la peine de remettre à plat le travail, les difficultés pour repenser et identifier les ressources manquantes, les attentes non satisfaites, mais aussi les possibles transformations, **car j'ai pu constater que la personne est plus grande que les résultats visibles de sa pratique.**

Dans mon activité, j'ai aussi pu évaluer les bénéfices évidents de la **reconnaissance par l'encadrement**, tout d'abord évidemment des belles réussites, mais **aussi des difficultés auxquels les collaborateurs sont confrontés quotidiennement.** Il devient, dans ce secteur, **de plus en plus difficile pour les professionnels d'avoir le sentiment de faire du bon travail**, compte tenu des **moyens toujours insuffisants** face aux problématiques rencontrées. Mais quand la direction de la structure reconnaît cette butée auxquels les professionnels sont parfois confrontés (faire le maximum pour permettre à une situation de s'améliorer un peu seulement), cela aide les professionnels à continuer à faire au mieux sans se décourager.

Je me risque à dire aussi que la mise en place, dans l'organisation, de conditions favorables aux échanges entre professionnels est indispensable mais pas suffisante. Il ne peut pas y avoir de prescription au partage, et la retenue de certains professionnels à prendre le risque de s'exprimer, de s'exposer, existe.

Pour que cela fonctionne il faut que **chaque professionnel soit motivé pour unir son travail à une dynamique collective** dans laquelle il faut pouvoir réfléchir ensemble dans une posture constructive.

Je pense que dans cet enjeu-là, il y va aussi peut être de **la responsabilité de chaque professionnel de prendre la mesure de l'importance de participer à la tentative de construire un collectif métier** en laissant au vestiaire la posture individualiste qui est encouragée de nos jours. Ce n'est pas simple assurément mais particulièrement important.

De façon plus générale, je pense et peux en témoigner que si la course à la performance peut donner une satisfaction individuelle immédiate ; **seule l'adhésion à une dynamique collective peut apporter à long terme, satisfaction et créativité face aux épreuves du travail.**

Je vous remercie d'avoir prêté attention à mon propos soulignant l'importance et le bénéfice **à assurer les conditions permettant aux professionnels d'échanger sur leur travail dans un cadre formalisé dans l'organisation** et pas seulement autour de la machine à café !