

Santé Mentale et production d'expérience

Une réflexion sur les déterminants de la posture professionnelle dans le travail social

Paru dans : Les cahiers du changement, n°6, 2001

Franck Martini - Psychosociologue – Expert CHSCT
CATEIS – f.martini@cateis.fr

Introduction

Cette contribution va permettre d'exposer quelques hypothèses sur la production d'expérience, les enjeux de santé mentale et le lien à l'organisation. Elle va ébaucher quelques pistes, tenter d'éclairer quelques processus. Elle n'a pas pour prétention de démontrer, mais d'apporter des éléments à la réflexion. Nous allons, en guise d'initiation de cette réflexion nous appuyer sur un travail réalisé dans le cadre d'une étude sur la professionnalité des assistantes sociales intégrant la question des affects et de leur gestion. Dans cette recherche menée par N.Boronat (1) la dimension subjective, et les affects, sont mis en lien avec les données structurant l'activité dans une prise en compte dynamique des échanges au sein des systèmes de travail. Soulignons que l'on est à un moment de redéfinition de l'identité des assistantes sociales, cela rendant peut-être plus cruciaux les débats autour du métier. On a vu, avec les infirmiers psychiatres, combien la capacité, ou l'incapacité de mettre en mots les spécificités d'une professionnalité pouvaient avoir de conséquences.

La situation dans laquelle sont prises les assistantes sociales peut se formuler comme une limitation des possibles dans l'élaboration de l'expérience. Elles sont littéralement écartelées entre la demande protéiforme du public et les orientations et les exigences de la sphère technique, exigences elles-mêmes structurées par les contraintes et les attentes du politique. Cette tension est particulièrement intéressante à observer car elle vient délimiter l'espace dans lequel peuvent se jouer les postures professionnelles des assistantes sociales. Elle peut se comparer à une situation où l'on devrait lier deux syntaxes, deux langages, ou deux rationalités étrangères. Pour schématiser cela, on aurait d'un côté (celui de l'institution) des modalités de contrôle objectivantes, de l'autre (celui des usagers) une plainte multiple, exprimant des réalités extraordinairement variées et, entre les deux, les assistantes sociales.

La conclusion sera l'occasion d'élargir nos questionnements aux implications sociales et psychologiques des formes de mise en pensée du sujet au travail.

Une situation « exemplaire »

Le travail cité plus haut a été mené dans deux institutions distinctes chargées de la mise en œuvre, dans un même département, du Service Social Départemental, Elles emploient respectivement 70 et 140 assistantes sociales déployées sur le territoire dans le cadre des Circonscriptions d'Action Médico-Sociale. La méthode s'est inspirée des formes d'analyse mettant au centre la parole des salariés comme objet même de la compréhension des rapports subjectifs au travail. Mais nous n'y reviendrons pas dans le cadre de cet article. Les résultats soulignent le poids de la peur et des stratégies de lutte contre la peur dans le discours des assistantes sociales.

1- Bonorat N., « Etude des interactions dynamiques entre organisation du travail et subjectivité », in forum n°93, Septembre 2000.

L'apport essentiel du travail de N. Boronat est de montrer comment les conditions proposées à l'activité vont avoir des conséquences sur la façon dont sont investis le travail, les modes de coopération et le vécu au travail. Elle distingue un certain nombre d'éléments structurels : la hiérarchisation administrative des services sociaux, l'industrialisation du service social, la modification du code de la famille et du code pénal qui amènent (en ce qui concerne l'enfance en danger et le secret professionnel) à un fonctionnement plus administratif.

Au-delà de ces dimensions générales, des caractéristiques plus contextualisées existent. On peut, entre autre, citer le déficit dans la communication des stratégies des collectivités (inexistantes ou bien incohérentes) qui laisse les assistantes sociales définir elles-mêmes les priorités de leur action. La méfiance est aussi un point central, méfiance des élus envers les assistantes sociales, développant les formes de contrôle par le biais d'une organisation hiérarchisée, mais également méfiance des assistantes envers leurs responsables. Elles émettent clairement des doutes quant à la solidarité de la hiérarchie en cas de problème. Enfin, les critères d'évaluation du travail ne semblent pas être du même registre pour les divers acteurs. Dans les verbalisations des assistantes sociales, le critère final d'appréciation de leur travail par les politiques est que « les usagers ne doivent pas se plaindre » alors qu'elles-mêmes ont des approches plus larges de l'évolution des résultats (sujet délicat s'il en est). Les divergences dans les critères d'évaluation du travail social tendent à biaiser, pour le cas qui nous intéresse, les processus de communication.

Le contexte global (dimensions structurelles et contextuelles, que nous ne reprenons pas de manière exhaustive) est à mettre en lien avec la difficulté à parler les pratiques, à s'engager dans une véritable tentative de formalisation de l'activité, des choix qu'elle exige, des contradictions auxquelles elle confronte les assistantes sociales. On semble se situer dans une suite de récriminations croisées, témoignant d'une forme d'évitement d'une parole, sur et à partir de l'activité. On peut rapprocher ces éléments avec analyse, menée par M-P. Guiho-Bailly (2). La peur, pourtant, est omniprésente dans les productions langagières, sinon directement du moins comme affect, qu'il s'agit de mettre à distance.

Un espace entre deux syntaxes

La plainte des usagers apparaît dans les expressions des professionnelles comme une vague revenant sans fin, une déferlante face à laquelle on est démuné, par manque d'outils, de réponse. Même si, de manière ironique, la plainte ne demande pas toujours de réponse (cf. B. Jacobi (3)) comme si elle ne demandait, par la mise en impossibilité de répondre, que la confirmation de l'exclusion. Ajoutons à cela que les assistantes sociales sont de plus en plus confrontées à un public diplômé, ne répondant pas au profil « classique » de leurs « clients ». Au fond, elles sont de plus en plus souvent confrontées à un autre qui leur ressemble. Enfin il convient de ne pas sous-estimer la violence dont elles sont victimes et qui va faire porter sur elles la problématique d'une restauration impossible. En ce qui concerne l'institution, on s'aperçoit (et on peut largement déborder le terrain de N. Boronat, tant on peut en voir de nombreux exemples) que les exigences d'évaluation sont l'entrée privilégiée des modes de qualification, d'objectivation, d'une volonté de maîtrise gestionnaire d'un service qui, défini comme un service, vient masquer l'essentiel de l'activité déployée par les assistantes sociales.

2 - Guiho-Bailly M-P., « Questionnement de la stratégie défensive d'un collectif de femmes dans le travail social », in *Actes du colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail*, Tome II, CNAM, Paris, 1997.

3 - Jacobi B., *Les mots et la plainte*, Erès, Ramonville, 1998.

Pour aller un peu plus loin dans cette perspective, l'assistante sociale ne produit plus le service : il est déjà produit ailleurs, elle n'en est que le point de circulation.

Cette conjonction particulière est réellement une situation de souffrance. En effet, lorsque l'on doit se contenter de mettre en adéquation des mesures (aides au logement ou autres) avec des profils administratifs d'usagers, où est la part subjective dans l'activité ? Quel est l'investissement des savoirs professionnels ? Quelle est la valeur de la relation établie avec les « clients » ? L'écran de la défense entre soi et l'autre vient alors protéger le sujet et lui permettre de gérer la contradiction dans laquelle il est pris. Les phénomènes défensifs peuvent se traduire de diverses manières, notamment par un maintien dans l'anonymat des usagers, une non-implication rigidifiée. La désobjectivation de l'autre (ramené au statut d'objet du travail) appartient au même mouvement que l'intention (ou nécessité) de se dégager des défis impossibles du travail. On veut échapper à la souffrance et on s'aliène dans un mode défensif aux conséquences sociales et subjectives lourdes, ayant un impact sur la construction de l'identité professionnelle, sur les possibilités d'élaboration de pratiques.

Cette situation n'est pas propre aux assistantes sociales, on la retrouve dans les métiers qui opèrent une médiation entre public identifié (stigmatisé ?) comme étant en difficulté. Les animateurs et, sur un autre registre, les formateurs sont confrontés à des réalités de cet ordre. Cela nous permet de faire une parenthèse et de nous interroger sur le sens de ce type d'activité. Elle témoigne du fait que tout travail de médiation s'inscrit aussi dans la gestion d'une déliaison portée en souffrance par les acteurs de la médiation. Cette déliaison se donne à voir dans la distance pouvant exister entre les remontées du terrain et les axes d'évaluation des structures technico-politiques. Ce sont en quelque sorte les professionnels qui assurent, souvent à leur corps défendant, cette distance.

Une série de conséquences

L'élément essentiel est la quasi-impossibilité dans laquelle se trouvent les assistantes sociales de lier des distorsions extérieures. Elles se trouvent face à ce que nous appellerons une aporie (une impasse logique) socialement construite qui crée en retour une distorsion intérieure. Celle-ci est gérée à la fois sur un plan individuel et sur un plan collectif. Sur le plan individuel, la souffrance a pour effet de bloquer la production d'expérience, point sur lequel nous reviendrons. Cela donne le repli sur soi, la protection vis-à-vis de la plainte du public... Sur le plan collectif, on en arrive à ne plus travailler ensemble, à ne plus construire ensemble.

On est, avec les assistantes sociales exactement dans la problématique centrale des risques psychosociaux : celle de l'impuissance. L'aporie socialement construite mène à l'impuissance à agir dans la liaison entre deux formes de réalité, c'est-à-dire là où peut se produire un sens du travail qui prend appui dans un espace public où se définit et se formule la fonction sociale et technique des assistantes sociales. Mais l'impuissance se décline à différents niveaux : dans le lien à la hiérarchie, aux usagers, aux pairs. Renvoyées aux incohérences des modes proposés à l'action, les assistantes sociales doivent trouver des stratégies qui leur permettent de tenir au travail.

L'aporie caractérisant la mise en œuvre des déterminants de l'activité fait que le sujet ne s'autorise littéralement plus à dire, que la pratique ne peut se mettre en mots. Cette forme de violence sociale engendre une absence de pensée de la part des assistantes sociales, ce qui peut se lire comme une violence qu'elles exercent sur elles-mêmes. Il est important de souligner que la violence n'est pas forcément bruyante, spectaculaire mais qu'elle peut être insidieuse, rampante, par la mise en impossibilité de trouver des espaces de sens dans son activité. Elle est alors un fait de système, et ne

se traduit pas automatiquement par des actes qui sont moralement répréhensibles. L'action invisible de la violence est plus largement répandue qu'on ne le croit. L'impossibilité de faire advenir une parole autrement que par une perpétuation de la plainte, par une reprise en miroir du discours adressé par le public a un effet qui risque de s'amplifier dans le temps. On peut s'interroger sur ce qui se transmet, dans l'implicite, aux nouvelles professionnelles.

Un sujet délié

Cela ne signifie nullement que les assistantes sociales n'aient aucune autonomie. Mais on pourrait dire quelle est mal posée. Ainsi nous avons vu qu'elles sont en situation de réaliser des choix (choix de priorité, choix dans le traitement...). Pour autant ces choix ne sont pas régulés par l'organisation, pour toute une série de raisons que nous avons commencé à esquisser. Cette autonomie renforce l'invisibilité des pratiques et a probablement un effet sur la culpabilité portée par les assistantes sociales, culpabilité qui repose sur l'écart entre un rôle de service public et une situation de choix subjectif. Cela pèse de tout son poids sur l'assurance professionnelle des assistantes sociales. On ne peut recevoir sans dégâts sur ses épaules le fait de traiter des questions qui devraient être mises en discussion dans un espace organisationnel.

A un collectif ayant le sentiment d'être disqualifié répond un collectif démembré. Il n'est plus le lieu où l'on contribue ensemble à une œuvre commune. Les collaborations concrètes sont réduites au minimum. Les divers questionnements individuels ne s'articulent plus et les possibilités d'actions collectives se réduisent. Le collectif devient un espace de plainte commune. Il n'est plus un espace de discussion sur le travail. Or, soulignons que le collectif est le lieu par excellence où l'élaboration de l'expérience peut advenir dans le dialogue, dans l'argumentation, dans l'exposé au pair du pourquoi et du comment du travail. Lorsqu'il est structuré par une histoire et une mémoire dans laquelle on se reconnaît, par les échanges quotidiens et l'interdépendance des activités, il constitue un appui déterminant pour le sujet. Notons que les mouvements actuels (turn-over des salariés, différences de statuts au sein d'une même entreprise...) tendent à fragiliser ces collectifs bien au-delà du travail social. Ces évolutions ne sont probablement pas sans lien avec la montée en puissance des questions de santé mentale au travail.

Quelques axes de réflexion

Certes nous n'avons là qu'un matériau limité, mais il a valeur d'exemple. Sur quels points peut-il nous éclairer ? D'abord comment ne pas percevoir que la question de la santé mentale est aussi une question de fonctionnement d'organisation ? Par santé mentale nous n'entendons pas forcément l'équilibre psychologique de l'individu, puisqu'un équilibre est par définition statique, mais la possibilité pour un sujet de produire son histoire, de poursuivre son cheminement identitaire. Pour le dire autrement quand le sujet a la possibilité de continuer à agir sur son environnement, tout en l'articulant avec ses évolutions propres. Pour ce qui est du fonctionnement de l'organisation nous ne parlons pas de l'organisation formelle mais de la manière dont se structurent les échanges au sein de l'organisation, permettant ou pas de confronter des paroles fondées sur l'efficacité de l'action.

Quelle parole légitimée a-t-on dans l'organisation, parole appuyée sur l'expérience qui permet d'avoir une prise sur son activité, sur son propre devenir ? Comment peut-on contribuer sans être instrumenté ? Sans devenir objet de l'organisation et partant, de son travail ? L'organisation laisse-t-elle place à la « parole efficace » ? Laisse-t-elle un espace, une possibilité de remise en cause d'un ordre ? La parole efficace est une parole dont l'efficacité va dans les deux sens ; partant du travail

elle interroge les modes de fonctionnement, mais étant dite elle vient produire de la cohésion dans l'économie subjective. Il ne s'agit pas forcément d'une efficacité immédiate, mais différée. Si l'ordre organisationnel est de type totalitaire il risque de renvoyer chacun à son insignifiance, à son ignorance, et finit par dénier sa participation active à la production. Le sujet gère dans son intériorité la forme perverse du fonctionnement : il « prend sur lui ». L'ordre organisationnel n'est pas forcément totalitaire, il peut simplement être sourd, c'est-à-dire en incapacité d'entendre une parole issue du travail, et ceci pour de multiples raisons. Entre autre parce que les objectifs implicites ou explicites de l'organisation sont trop éloignés des finalités issues de l'activité concrète. Ce qui semble le cas dans l'exemple que nous avons pris. Ne négligeons pas non plus la peur de l'encadrement d'être remis en cause, de voir s'échapper sa maîtrise de la situation.

Une parole sur le travail suppose quelques conditions. D'abord pouvoir mettre des mots sur l'expérience que l'on fait dans le travail. Quand l'expérience est indicible elle est forcément inaudible. Or ce n'est pas rien de traduire dans des concepts, qu'ils soient généraux ou d'expérience des éléments de savoir sur le travail. Cela implique que l'on soit convaincu que l'on ait des choses à dire et que l'on s'y soit « entraîné » dans une pratique de la discussion et de l'argumentation au sein d'un collectif de discussion. Enfin, et bien entendu il s'agit qu'il y ait des possibilités de renégociation tant dans les modes d'exercice de l'activité que dans leur visées. Pour ce dernier point on voit combien il est sensible dans le travail social.

Les devenirs de l'expérience

Les modes de production de l'expérience sont pour partie dépendants des formes organisationnelles et structurelles dans lesquelles est prise l'activité. Pour le dire vite l'expérience ce sont l'ensemble des savoirs et des associations de savoirs (s'appliquant à des registres divers) qui permettent de travailler au sens plein de terme, de résoudre les problèmes que posent les situations de travail, y compris dans les rapports sociaux au travail. Une expérience qui ne trouve pas le chemin des mots ne sera pas totalement advenue. Elle sera certes accumulée, mais elle ne sera pas réellement disponible pour le sujet (les associations de savoirs notamment seront limitées).

La question que pointe l'illustration que nous avons utilisée c'est que les problèmes posés au sujet par les situations de travail sont pour partie insolubles. Il ne s'y développe donc peu d'expérience autre que celle de la gestion de la souffrance : l'aménagement du vivable, la ruse avec soi-même. Cela mutile le possible expérientiel et, partant, réduit les possibles subjectifs. La production d'expérience est bloquée. En effet pour faire une expérience il s'agit de se rendre compte en quoi la situation que l'on affronte pose un problème. Si on se résout à ne pas le résoudre, ou si notre posture nous amène à ne pas l'identifier, quelle expérience aurons-nous faite, qui pourrait ensuite devenir une expérience détenue ? En quelque sorte l'individu se contente alors de fonctionner, son cheminement identitaire est freiné, arrêté, embourbé dans des positions défensives ou résignées.

Tout cela souligne que les enjeux de santé mentale sont directement en lien avec la possibilité d'élaborer l'expérience. Il y a entre les deux un cousinage, une proximité, voire une superposition.

Les dimensions que notre expérience permet de venir interroger, notamment sur l'organisation, son fonctionnement, ses visées, dessinent l'espace possible où le sujet pourra articuler son histoire propre et les possibles de l'action sur l'environnement. Un complexe dont il s'agit de repérer les interactions apparaît : santé mentale – expérience – structure de l'échange au sein des organisations. Ce complexe met directement en lien la santé mentale avec l'expérience : c'est-à-dire ce qui est appris (dans des acceptions différentes) dans le travail. Cette perspective est féconde à plusieurs niveaux.

Une approche privilégiant le lien expérience – organisation – santé mentale dégage d'une vision psychologisante de la question de la santé mentale au travail. Elle est au sens propre dynamique. Pour faire une digression elle vient interroger la notion de harcèlement moral, qui peut laisser croire que ne sont en jeu que des questions de personnalité. Selon nous le harcèlement moral n'est qu'une forme symptomatique d'une violence organisationnelle. Ce serait une grave erreur de prendre le symptôme, et encore partiel, pour la cause. D'ailleurs ne voit-on pas souvent que, une fois le harceleur congédié, un autre apparaît. Les personnalités perverses ne sont pas si nombreuses qu'elles provoqueraient autant de situations douloureuses.

Santé mentale et expérience sont des notions qui ont deux médiateurs essentiels : l'action sur le milieu de travail et la production d'une parole sur l'activité. Ce sont deux points centraux tant pour la préservation de la santé mentale que de la production de l'expérience. En d'autres termes, pas d'élaboration de l'expérience et pas de dépassement de la souffrance sans mise en mot du travail et sans retentissement de cette mise en mots sur les conditions de l'activité. C'est un moment qui permet au travail de faire expérience. Sinon il trouvera, au mieux, à s'exprimer dans la plainte.

En conclusion

Evidemment, les hypothèses que nous évoquons sont trop générales pour être validées dans le cadre de ce texte. Pour autant la question qu'il pose est celle du blocage des processus de pensée au travail, avec ce que cela peut avoir de retentissements dans la vie hors-travail, dans la manière dont le sujet va envisager son rapport au travail, dans sa capacité à poursuivre son cheminement identitaire.

Il est utile ici de faire référence à ce que dit C. Dejours (4) sur la « stupidité en secteur ». Pour nous s'il y a stupidité en secteur, elle est due d'abord à une impossibilité de faire du travail une expérience, ce qui induit une mutilation de la pensée et une fragmentation de la conscience. Il s'opère un travail lent, corrosif, de désintégration du sujet, s'opposant au travail d'identité qui est aussi travail de cohérence interne, toujours inachevé. La structure des échanges au sein des organisations nous donne des clés de compréhension pour saisir comment le sujet négocie l'articulation entre sa subjectivité et le champ du travail, et comment dans ces échanges apparaissent des « impensables », des apories, qui viennent en quelque sorte expulser le sujet de son travail.

Le blocage des processus de pensée va de pair avec la mise à mal de la santé mentale et la difficulté à élaborer une expérience qui fuit le sujet. Le travail d'intelligibilité d'une situation, de mise en questionnement devient impossible ou, à la limite dans une autre configuration, est vécu comme dangereux. Aussi vrai que l'expérience en se disant se transforme, la pensée qui se heurte à la douleur de l'impuissance s'étirole. Le système d'interprétation subjectif se fige et se réduit. Il se fige c'est-à-dire qu'il se solidifie (il n'est plus mis en mouvement par l'aléa, l'événement), et se réduit

c'est-à-dire qu'il se décomplexifie, se déproblématise et limite les horizons de compréhension de la situation du sujet. Pour se dégager de ces cercles vicieux on peut penser qu'il est nécessaire de laisser sa place à la professionnalité : à l'expérimentation et à l'échange qui réinscrivent le sujet dans son travail.
