

Le travail clinique à l'épreuve du réseau : les conditions de la mobilisation de l'intelligence au travail des professionnels de l'adolescence

Béatrice Edrei, PCPP Paris Descartes

1. Une rencontre avec RAP31 et la Raison des Ados

Lorsque j'ai été invitée à parler de la clinique du travail, c'est-à-dire du lien entre intelligence au travail, santé des travailleurs et travail en réseau, je me suis interrogée sur le lien que l'on pourrait être amené à effectuer entre les processus de radicalisation des jeunes au cœur des réseaux sociaux tel que cela nous a été présenté par Séraphin Alava et ce dont je vais parler maintenant et qui à voir avec l'envers du décor.

En effet, je vais me situer du côté des travailleurs, travailleurs sociaux, soignants, salariés des institutions médico-sociales qui œuvrent ensemble au travail de soin, de développement, de care, de socialisation de jeunes enfants et d'adolescents, dans une forme de collectif de travail innovant constitué **par un réseau inter-institutionnel**.

Il me semble que spontanément le fait de travailler en réseau, en équipe n'appartenant pas aux mêmes institutions, rappelle tout un discours contemporain sur la nécessité d'une forme de modernisation du travail en équipe. Le réseau de travail est associé à une certaine conception de la modernité, de la coopération nécessaire pour rétablir une continuité dans la discontinuité inter-institutionnelle, discontinuité qui a toutes les chances de résonner négativement avec la fragilité des jeunes en grande souffrance.

Mais c'est aussi associé, dans un versant plus critique du modèle néo-libéral, au démantèlement des institutions et à leur remplacement par les logiques ambulatoires, les logiques de « référents » dans la mouvance actuelle des « case manager », c'est-à-dire tous ces nouveaux travailleurs dont le but est d'aider les sujets vulnérables à maintenir et améliorer leurs compétences dans les nouveaux environnements afin qu'ils aient mieux ou moins recours aux institutions qui par ailleurs ferment leurs accès, leurs lits etc...

Si l'on s'en tenait à un discours théorique il y aurait un risque aujourd'hui à opposer le point de vue de l'idéal institutionnel associé à certaine vision d'une organisation du travail qu'il faudrait préserver, au point de vue en réseau qui pour le coup deviendrait suspect.

En clinique du travail le point d'entrée est l'observation du travail vivant et la façon dont il fonctionne concrètement. En la matière nous possédons de nombreuses enquêtes sur la souffrance au travail des

collectifs dits « institutionnels » et la façon dont ces derniers sont affectés par le virage gestionnaire qui entraîne un déni du travail réel, une perte de sol commun au sens où H Arendt parlait de désolation. Pour reprendre le titre d'un colloque de 2017 organisé par la MGEN, qui s'intitulait « le travail perd la tête » on note aujourd'hui un impact considérable des nouvelles formes d'organisation du travail sur la santé mentale des salariés. Si l'on sait que la santé du corps dépend des conditions de travail, la santé mentale dépend-elle de **l'organisation du travail**, c'est-à-dire d'un ensemble de prescriptions sur la division et la répartition des tâches entre les salariés et sur les modes de direction et de contrôle de ces derniers par la hiérarchie. Il existe des organisations du travail qui écrasent l'intelligence individuelle et collective alors que d'autres permettent la mobilisation de la subjectivité à la racine de l'intelligence et en lien direct avec les processus de sublimation ordinaire et donc en lien direct avec la santé mentale.

Lorsqu'une organisation du travail entrave l'exercice de l'intelligence et sa reconnaissance elle génère de la souffrance. Lorsqu'elle permet l'expression de l'intelligence elle prévient le mouvement de dégradation collectif de la santé mentale.

Que dire alors du travail en réseau de soin ? Nous possédons peu de matériel sur le travail en réseau. Donc j'étais curieuse de pouvoir très brièvement observer une réunion de travail de RAP31, c'est bien trop court pour en tirer évidemment des conclusions sérieuses, mais pourtant il semble que quelque chose d'intéressant se déploie. Il me semble y avoir observé la circulation d'une parole vivante, engagée, qui ne « se planque pas » et, fait peut-être plus rare, une non disqualification de la clinique. Le jeune garçon dont tout le monde parlait m'est apparu en effet très vivant, **investi subjectivement**.

Alors il faudrait essayer de comprendre, aller plus loin. Qu'est-ce qui fait que les professionnels présents dans ces différentes réunions s'engagent, parlent, acceptent une autorité d'arbitrage représentée par un médecin psychiatre, comment qualifier d'ailleurs ce travail d'arbitrage ? Pourquoi ce travail d'arbitrage arrive à dépasser les freins inhérents aux rapports souvent encryptés de domination entre médecins et non médecins ? Quels sont les ressorts de cette coopération ?

Comme l'écrit C Dejours dans son chapitre (Le Choix)¹ sur les nouveaux managers « les ressources qu'il revient au manager (*on dirait aussi aux encadrants*) de mobiliser ne relèvent pas de l'ingénierie mais d'un engagement de la subjectivité. Cela suppose qu'il comprenne ce que la création de la valeur

¹ Dejours Christophe (2015), *Le choix: Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Bayard

(dans un ODT) doit à la dynamique de travail de ses équipes. Cela nécessite de connaître la situation, de la vivre au-delà du reporting, de se sentir concerné ».

Encore une fois ce ne sont que des intuitions, un premier sentiment clinique qu'il faudrait largement étayer. Mais on peut s'appuyer sur ce ressenti, plutôt positif, pour dérouler auprès de vous aujourd'hui une démonstration plus théorico-clinique sur les conditions organisationnelles de mobilisation de l'intelligence au travail. Cela renvoie à la thèse d'Antoine Duarte qui s'intitule « **Défenses et résistance en psychodynamique du travail** » (2017) où il évoque la nécessité aujourd'hui, dans le travail, de trouver des formes de « coopération extraordinaires » là où la coopération ordinaire est en panne dans les institutions sanitaires et médico-sociales traversées par un puissant mouvement gestionnaire très désorganisateur.

La coopération extraordinaire c'est l'idée que la résistance collective pour bien travailler arrive à l'emporter sur les défenses, souvent nécessaires et quelquefois radicalisées, pour ne pas tomber malade au travail.

Evidemment la coopération ne se mesure pas à partir d'une échelle objective, c'est très subtil à observer et cela passe par l'acte de parole pour en prendre conscience. Par contre lorsque les défenses individuelles, voire les idéologies défensives, notamment celles que les travailleurs construisent pour lutter contre la souffrance éthique, envahissent tout le champ du travail, nous savons repérer le tableau clinique associé : fonctionnement en clans et repli protecteur dans son clan, réunions de synthèse silencieuses, pas de prise de parole ou de prise de risque, grève de l'intelligence, phénomène de bouc émissaire, banalisation, rationalisations secondaires voire cynisme viril, décompensations individuelles, absentéisme etc..)

Il n'est ni possible ni souhaitable évidemment d'éradiquer les défenses individuelles au travail. Lorsque les sujets travaillent ils ne sont pas uniquement mobilisés par une rationalité instrumentale (c'est-à-dire agir efficacement dans l'ordre matériel du monde), ils luttent aussi pour ne pas tomber malade (rationalité pathique) et si les défenses mobilisées à ce titre ne sont pas neutres sur le plan axiologique elles restent nécessaires sur le plan de la santé.

La question est donc celle des conditions pour que les défenses construites pour tenir au travail et qui agissent en étroitissant la pensée, notamment les défenses dans le registre du déni du réel, ne prennent

pas toute la place et empêchent qu'une coopération se construise à partir de la reconnaissance du travail vivant et d'une idée supérieure de la finalité du travail collectif.

Tous les collectifs qui arrivent à indexer leur praxis à une finalité supérieure, ici par exemple le développement psychique et social de jeunes adolescents, mobilisent discrètement, à leur insu, des savoir-faire de résistance, des ruses, des habiletés, des stratégies de « pied dans la porte », de « cheval de Troie » qui vont guider l'action quotidienne.

Ces collectifs-là savent pourquoi ils défendent leur place en déployant des stratégies parfois rusées et couteuses alors que les ressources manquent. Ce n'est pas tant pour sauver leur emploi, au sens défensif des choses, mais pour préserver « un travailler », une qualité réelle dans le travail, qui respecte les règles de métier et qui permet de lutter contre l'éprouvé de souffrance éthique. La tricherie vise alors la continuité d'un travail de qualité.

Quand on pénètre dans ces collectifs-là, on le sent, on le respire ; « ça bosse, ça travaille ». Il y a une capacité à subvertir, à ruser la gestion au profit d'une cause supérieure qui est celle d'un travail qui honore la vie. Mais la particularité fondamentale de ce type d'organisation du travail vertueuse est que la ruse, l'habileté, l'intelligence pratique est partagée à tous les niveaux de l'organisation. Il n'y a pas d'un côté ce qui ont le sentiment de sauver le navire et de l'autre ce qui se vivent incompris et humiliés.

En observant une réunion de RAP 31 on observe finalement un moment assez démocratique. Chacun représente son institution et il y a une forme de dignité dans la représentation, donc une forme d'apaisement, de distance qui empêche le jugement des personnes au profit du jugement du travail. Et puis il y a, il me semble, une prise de parole d'individus à des niveaux très différents sur le plan hiérarchique qui témoigne d'une coopération verticale capable de subvertir les rapports de domination qui structure toujours le champ social. On peut alors se demander si l'espace de délibération ainsi construit facilite l'appropriation des décisions et donc, par effet de bord, le renforcement des institutions indirectement engagées dans la discussion.

Partons alors de cet apriori positif pour rappeler que la souffrance au travail ainsi que la mise en panne de l'intelligence collective ne sont pas une fatalité si certaines conditions sociales sont réunies, conditions qui ont à voir avec la question de la coopération, de l'arbitrage et de la confiance.

2. Coopération, confiance, intelligence et santé psychique au travail

Pour revenir maintenant sur ce que l'on sait des conditions de la coopération dans le travail, à la base de la mobilisation de l'intelligence au travail et armature de la santé mentale, il faut en repasser par quelques explications.

La psychodynamique du travail est une pratique qui vise à explorer le travail vivant tel qu'il se déploie, face au réel qui met en échec les savoir-faire établis, en considérant qu'il y a une centralité du travail du point de vue de la santé mentale. Il est alors nécessaire de poser quelques définitions préalables avant de pouvoir se recentrer sur les conditions de mobilisation de l'intelligence au travail des professionnels de l'adolescence.

Définir précisément le travail

Le travail se définit à partir de l'investigation clinique des situations de travail. On y observe que l'expérience du travail est une expérience affective où il s'agit d'endurer, de supporter l'échec pour être capable de se familiariser avec le réel pour acquérir une connaissance de la matière à traiter à laquelle on est confronté dans son travail. Cette connaissance est une connaissance par corps dans le sens où les professionnels mobilisent une intelligence sensible avant de pouvoir l'élaborer sur le plan verbal. Et c'est particulièrement vrai lorsqu'on travaille avec des adolescents très difficiles. Le corps est toujours engagé dans la relation, il est le lieu de la mobilisation de l'intelligence pratique.

Autre point central : Quand on dit que le travail est par essence **vivant** c'est parce qu'il consiste à combler l'écart entre le travail prescrit et le réel du travail qui résiste à la prescription. Quelle que soit la valeur des consignes et des prescriptions, des imprévus, des incidents surviennent toujours, si bien que si l'on se mettait à respecter la prescription au pied de la lettre, comme dans la grève du zèle, aucune production ne serait possible. Pour que « ça marche » il est donc nécessaire que les travailleurs fassent preuve d'ingéniosité, d'initiatives et d'inventivités. Et parce que l'inventivité appartient au registre sensible, au registre du corps, le travail est central sur le plan de la construction subjective. Il est le lieu de l'intersubjectivité. Si on peut tomber malade à cause du travail, c'est bien parce que le travail n'est pas un décor, un théâtre extérieur à soi. Il est le lieu de la construction de l'identité, au même titre que la centralité du sexuel dans le développement psychosexuel. On parle alors du travail comme activité subjectivante car il possède ce pouvoir extraordinaire d'enrichir la personnalité et d'accroître la subjectivité. C'est bien parce que le travail est pourvu de cette puissance là qu'il occupe une place centrale vis-à-vis de la santé mentale.

Le travail vivant repose fondamentalement sur la mise en œuvre de savoir-faire, d'habiletés originales requises précisément parce que les savoir-faire conventionnels sont défaillants pour assurer, de façon permanente, la maîtrise du protocole et que le travailleur est forcément confronté à un certain moment à l'échec, au découragement et à la colère. Donc pour travailler il faut déployer une intelligence qui n'est pas uniquement une activité cognitive de résolution de problèmes. On fait référence ici à une autre intelligence qui se caractérise par le fait que le sujet ne connaît pas la solution au problème rencontré et qui nécessite la mobilisation d'un autre niveau de sensibilité qui confine à l'ingéniosité et à la ruse et à la tricherie. Ce travail-là est par essence invisible et il ne peut s'évaluer objectivement. Sur un plan plus intrasubjectif, si cette ingéniosité-là nécessite d'abord une véritable habileté technique, qui est mise en échec à l'épreuve du réel, il faut ensuite que le sujet soit apte à endurer l'échec, à se familiariser avec l'épreuve et à se laisser envahir passivement pour mobiliser son désir et sa volonté, **c'est-à-dire à s'impliquer subjectivement.**

La mise en panne de l'implication subjective par la normalisation du travail

S'impliquer subjectivement c'est le graal que devrait viser la qualité du travail collectif auprès de jeunes adolescents. Le travail de soin, de care, comme tout autre travail de service auprès de « bénéficiaires », souvent difficiles, entraîne des situations d'arbitrage très complexes qui nécessitent l'engagement de la subjectivité des travailleurs mais peut également mettre celle-ci à rude épreuve.

Il s'agit donc, dans le travail qui vous occupe, de s'émanciper, par tous les moyens, de la tentative de vouloir appréhender l'activité de prise en charge de ces adolescents selon des modèles issus de la gestion industrielle, modèles largement implantés aujourd'hui dans les services. Or c'est ce que l'on observe de plus en plus dans les secteurs sanitaires et médico-sociaux. Une forme de normalisation, de protocolisation de la prise en charge qui fige le travail de mobilisation subjective.

Ce qui permet de poser l'hypothèse suivante vous concernant. Le réseau est peut-être un espace hors les murs qui permet de réinvestir subjectivement le travail quand ce dernier est mis à mal institutionnellement et de fournir une forme de soutien à des professionnels souvent en souffrance dans leur propre institution. Une forme de renforcement de leur pratique et de reconnaissance par l'extérieur de leur travail.

Pour le dire autrement si le travail ne renferme plus cette vertu subjectivante, notamment dans les situations de trop forte normalisation et d'écart au réel, les conséquences sur la mobilisation de l'intelligence, la production de la valeur et la performance collective vont progressivement se faire

sentir. D'abord à bas bruit, le système va fonctionner sur un mode dégradé pour atteindre progressivement la santé des soignants.

Le travail de soin, le travail éducatif : un savoir-faire discret qui résiste à l'évaluation

Dans le travail avec les ados, l'ingéniosité, la métis, nécessite toujours une forme de discrétion, le travail psychique, éducatif se caractérise principalement par le fait que l'on ne rend pas explicite le « tour de main » en cours, ni au jeune, ni à la hiérarchie et pas toujours aux collègues. Se pose alors la question de la contradiction entre la discrétion d'un côté et la mise en visibilité dans un collectif de travail d'un autre. En effet la mise en visibilité de l'habileté rusée est difficile car il y a un déficit de vocabulaire pour trouver les mots. On ne sait pas toujours très bien comment on fait pour se débrouiller, pour faire face aux difficultés inédites, ce qui entraîne un déficit du point de vue de l'élaboration par le langage. La discrétion se double donc d'un déficit d'élaboration consciente et donc de capacité d'explicitation car l'intelligence du corps est toujours en avance sur la capacité de pouvoir la traduire en mots. On comprend alors aisément que toute organisation de travail trop standardisée qui exalte l'alignement et proscriit la transgression verra irrémédiablement disparaître tout effort de partage des trouvailles de l'intelligence au travail. C'est ici un enjeu important pour le travail en réseau, notamment cette forme de clinique indirecte que le réseau propose. Comment permettre dans un lieu dédié l'émergence et le partage des ruses et tricheries nécessaires à toute production.

Les enjeux de la reconnaissance du travail réel sur la santé mentale.

Si la souffrance est inhérente au fait même de se mettre au travail, la transformation de cet affect en plaisir dépend de deux types de rétributions : Le succès personnel à surmonter l'obstacle et la reconnaissance de l'utilité et de la qualité du travail accompli formulé par les autres. En ce qui concerne l'importance de rencontrer des succès personnels, en faisant l'expérience de l'obstination et de l'opiniâtreté face aux échecs, il faut alors que le temps de l'épreuve soit reconnu, autorisé.

En ce qui concerne maintenant la reconnaissance du travail par les autres (l'espace RAP31 ou Résado82 est un espace où le jugement par les autres est forcément présent) il faut que celui qui fait profiter l'organisation du travail de son zèle reçoive en échange de cette contribution, une légitime rétribution qui dépasse la forme ordinaire du salaire. Du point de vue de la santé mentale c'est la rétribution symbolique qui est la plus importante. Cette rétribution symbolique revêt une forme très spécifique. C'est la reconnaissance au double sens du mot : La gratitude d'une part et la reconnaissance

de la réalité de ce qui a été apporté par le sujet qui travaille d'autre part, c'est-à-dire de la réalité de ce qui, dans le travail, n'est pas visible, mais représente le plus important.

La psychodynamique de la reconnaissance est un pilier de l'identité et l'armature de la santé mentale. Elle s'appuie sur deux types de jugements. **Le jugement d'utilité** qui confirme l'utilité économique, sociale ou technique de la contribution apportée par le travailleur et qui est proférée par la ligne hiérarchique et le **jugement de beauté** qui s'énonce toujours en termes esthétiques. Ce jugement ne peut être proféré que par ceux qui connaissent le travail de l'intérieur, les collègues, les pairs. Il octroie en retour l'appartenance à un collectif et à un métier.

L'enjeu de la reconnaissance symbolique sur la santé mentale est considérable. C'est la raison pour laquelle la mise au placard ou l'exclusion d'un collectif peuvent entraîner des conséquences psychopathologiques graves.

De plus cette reconnaissance comme rétribution symbolique pour la contribution, ne porte pas sur la personne. Elle porte sur le travail et la qualité de ce dernier. Le jugement de reconnaissance porte sur le faire. C'est dans un deuxième temps seulement que le sujet peut, éventuellement, rapatrier ce jugement du registre du faire vers le registre de l'être.

3. La nécessité d'un retour vers la coopération et la relance de l'activité déontique dans le travail de réseau auprès des ados.

Vous l'avez compris, le point que je tente de défendre est que de la qualité du collectif, c'est-à-dire la coopération et de la confiance entre les participants, dépend la qualité du suivi des ados.

Mais la coopération et la confiance ne se prescrivent pas. Elles reposent sur la capacité d'un collectif de travail à confronter les modes opératoires et les trouvailles ou tricheries entre tous les membres d'un collectif. Ce que nous appelons l'activité déontique.

L'activité déontique décrit l'espace où se discutent, se débattent et se construisent les règles de métier. Ces règles visent l'arbitrage entre une application normative d'une conception théorique (par une loi, un standard de médecine, une règle administrative de l'ASE, de l'ARS etc...) qui est nécessaire mais qui ne tient pas compte de la singularité d'une situation et de la nécessité « d'agir au mieux » (une éthique du soin) face à un ado qui peut mettre en échec les savoirs établis.

L'enjeu pour les professionnels et celui de leur capacité de réappropriation de ces espaces-là. Car la clinique nous montre que la remobilisation d'une intelligence, et donc d'une capacité à penser son

travail, est un des ressorts centraux de la santé mentale au travail. C'est la condition de base pour qu'un investissement subjectif au service d'un adolescent soit possible.

Je précise qu'un collectif est différent d'un groupe. Un groupe est tout simplement un regroupement de personnes qui n'arrivent plus à produire des règles communes indexées à l'œuvre qui les réunit. Le groupe de travail représente, d'une certaine manière, une version dégradée d'un collectif. Un collectif qui serait dans l'impasse et où les espaces de délibération, tenus par les gestionnaires, seraient considérés comme improductifs. Ce qui interdit la formation de règles de métiers et qui, de ce fait, bloque la coopération, cette dernière se limitant à la compatibilité technique (Dejours, 2012) au travers de *reporting* et de procédures de contrôle de normalisation (systèmes de contrôle qualité, évaluation des pratiques professionnelles etc...). Nombre d'organisation du travail se situent là aujourd'hui, dans un fonctionnement collectif très altéré par l'incapacité à discuter le travail réel.

A l'opposé lorsque cette confrontation se déroule dans de bonnes conditions, les membres parviennent à des accords normatifs. C'est ce qui permet la formation de règles de travail. Les différences que l'on peut observer entre plusieurs équipes, qui ont des qualités de fonctionnements différentes, tient à l'histoire de leurs constructions de règles. Cette activité déontique permet de combler le décalage entre la coordination prescrite par les différentes institutions (procédures, ordres, contraintes) et la nécessité de coopération (qui ne se prescrit pas et suppose une participation active de ceux qui travaillent à réajuster les normes, à trouver des compromis pour intégrer les données de terrain).

Cette activité repose sur la possibilité pour chaque travailleur de rendre visible son travail, de témoigner en confiance de ses difficultés, de ses tricheries devant les autres membres du groupe, dans un espace de délibération où les conditions de la parole et de l'écoute sont rendus possibles en référence au réel autant qu'au prescrit. Parler de ses difficultés, de ce qui nous embête, de ce qu'on a du mal à faire, voire de ce que l'on a honte ne se fait pas sur commande. La vérité du vécu si importante pour avancer rentre en concurrence avec des intérêt stratégiques car il y a toutes les bonnes raisons pour se cacher, pour travestir la vérité, pour dramatiser.

Ce qui est mis à mal aujourd'hui, à l'intérieur des institutions, c'est cette double possibilité, celle de se référer au réel du travail, à ses difficultés, aux échecs et ensuite celle pouvoir débattre et de pouvoir se justifier devant les autres sans risquer une mise à mal. Je crois que la valeur de votre réseau peut se situer dans cet espace recomposé où il s'agit de reconquérir un espace déontique.

En effet l'introduction des nouvelles méthodes de gestion et d'organisation du travail entraînent souvent une distorsion abyssale entre prescriptions du travail venue du haut et réalité du terrain ainsi qu'une mise en concurrence des salariés entre eux. In fine plus personne n'a intérêt à perdre son temps dans la coopération. La référence principale devient le coût, le prix, ce qui ne permet pas la mobilisation psychologique dans le travail, mobilisation qui nécessite la reconnaissance sensible des difficultés réelles du travail et qui permet de discuter le sens de l'action.

On observe des tentatives pour rapatrier le sens, mais c'est souvent comme tenter de rapatrier la qualité perdue ou la sécurité en dehors de la matérialité concrète du travail. Dans certaines organisations des intervenants sont recrutés pour accompagner les cadres dans une « humanisation » des rapports humains comme si l'humanité, les valeurs, pouvaient s'apprendre, s'éduquer en dehors de toute référence à la matérialité des actes de prise en charge réellement effectués. Et puis il y a des tentatives de formation à la confiance, à l'empathie voire à la sensibilité. Tout cela ne s'apprend pas, c'est une conséquence pas une cause. Toutes ces pertes de savoir vivre dans l'organisation ne sont pas en lien avec des modifications des structures de personnalité. Elles sont à comprendre comme la résultante des modifications profondes du rapport subjectif au travail dans les nouvelles organisations du travail.

La question de la confiance dans le collectif de travail en réseau

Prendre le risque de s'engager dans la critique de telle ou telle procédure de travail inique, ce qui devrait être finalement le quotidien de collectifs en bonne santé, c'est-à-dire capable de débattre sereinement pour réajuster la norme, est une attitude qui se raréfie et qu'il faut relancer.

Les collectifs de travail sont plutôt marqués par le silence. Mais qu'est ce qui inspire la confiance ? qu'est ce qui fait que la coopération fonctionne sur la base de cette confiance ? Nous pensons en psychodynamique du travail que la confiance est une construction qui n'est jamais donnée d'emblée. Elle s'enracine dans la culture de production des règles de travail. C'est dans la construction des règles que réside le pouvoir de reconstituer une confiance dans les rapports de travail. La coopération ne peut pas fonctionner sans règles et sans le respect de ses règles qui sont elles-mêmes le fruit de la lutte contre la coordination prescrite. Cette lutte ne vise pas la remise en cause de la norme mais vise l'ajustement et, au même titre qu'au plan individuel, une équipe sans latitude ne peut sombrer que dans l'opposition, la démission ou la pathologie.

Dans les espaces de délibération le travail doit être mis en visibilité et c'est en passant par la parole qu'il devient possible d'accéder au travail vivant. Confiance et responsabilité ne sont pas envisageables comme des qualités uniquement intrinsèques, elles résultent de l'activité délibérative sur le réel du travail.

Le rôle central de l'autorité et de l'arbitrage dans le collectif en réseau

Le travail en réseau a beau être non hiérarchique, il existe de façon implicite une forme de distribution des places y compris pour celle qui est concédée à l'autorité. Se pose donc la question de la coopération verticale, c'est-à-dire avec l'autorité ou les autorités en présence. L'autorité n'est pas forcément la hiérarchie, et la hiérarchie peut ne pas être investie comme une autorité.

Dans la pratique les équipes n'arrivent pas toujours à parvenir à des consensus sur la façon de travailler. Les discussions s'éternisent sans mener à aucun résultat. L'arbitrage est alors nécessaire. Il permet de dépasser les conséquences négatives de la déception et de la colère si et seulement s'il est prononcé par une personne qui possède une autorité. Encore une fois ici, l'autorité est fondée sur la compétence, **elle n'est pas conférée par le haut, mais par le bas (Dejours 2012)**. C'est-à-dire par le jugement que les subordonnés, les professionnels portent sur l'utilité de la contribution d'une ou plusieurs personnes. Cela n'a rien à voir avec la capacité à ordonner, mais cela à voir avec sa capacité à apporter une aide technique. C'est l'expérience du terrain qui est reconnue. L'autre dimension de l'autorité est la loyauté qui vient de la capacité de cette autorité à honorer ses engagements et assumer la responsabilité de ses arbitrages (Dejours 2012, Mieg, 2015). C'est ici que le rôle du management est essentiel.

L'art du management, et cela vaut encore plus dans le travail en réseau, c'est l'art de la coopération et l'enjeu pour ceux qui coordonnent, encadrent, statuent n'est plus le couple conception/exécution mais bien plus de comprendre ce que la création de valeur doit à la dynamique de leur équipe. Quand on dit dynamique on ne parle pas de la qualité des relations interpersonnelles mais bien d'une référence commune au travail de qualité.

Ainsi engager, mobiliser une équipe n'a rien à voir avec un système de convivialité stratégique, de méthodes de communication, de savoir-être susceptibles de faire adhérer.

La coopération horizontale, verticale, transverse devrait être le cœur du chantier sur la qualité de la prise en charge et de la prévention de la souffrance au travail des professionnels

Si la destruction des espaces formels et informels d'échange autour du travail à réaliser est la conséquence actuelle la plus dramatique des NODT sous domination financière. Le travail en réseau que vous proposez peut-il être pensé comme une alternative à ce déficit ? Le réseau peut-il redonner des repères de sens ? Est-ce que le réseau peut permettre d'échapper à la gouvernance par les nombres

(Supiot 2015)², à remettre en chantier une coopération fondée sur la délibération collective ? Il faudra en tous les cas un soutien des politiques publiques capables de hisser les questions d'organisation du travail dans l'espace public comme un enjeu central dans la qualité des soins.

Béatrice EDREI, Psychologue Clinicienne
Chercheur associée au Laboratoire PCPP (Psychologie Clinique, Psychopathologie, Psychanalyse)
Université Paris Descartes

Membre de l'équipe de psychodynamique du travail, dirigée par Christophe Dejours, CNAM Paris

Coordnatrice du dispositif régional de prévention de la souffrance au travail au sein de l'ASTI (Association de Santé au Travail Interservices)

Email : beatrice.edrei@free.fr

DEJOURS C., 2003. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. Éd Quae, INRA

DEJOURS C., 2009. *Travail Vivant, Tome 1 & Tome 2*. Payot.

DEJOURS, C., & GERNET, I., 2012. *Psychopathologie du travail*. Elsevier Masson.

DEJOURS, C., 2015, *Le choix: Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard

DUMESNIL J., 2011, *Art médical et normalisation du soin*, Paris, PUF

MOLINIER P., 2006, *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Petite bibliothèque Payot

PAPERMAN P., LAUGIER S. & MOLINIER P., 2009. *Qu'est-ce que le care ?* Paris, Payot.

SUPIOT. A, 2015. *La Gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard

Revue *Travailler*, en particulier les n° 18 sur « reconnaissance et travail » et n°19 sur le « travail inestimable » (<http://www.cairn.info/revue-travailler>)

² Supiot Alain (2015), *La Gouvernance par les nombres*, Fayard