

Pourquoi défendre la clinique ?

Et quelle clinique ?

Philippe Davezies

Colloque Epair
**Approche clinique au sein des équipes
coopératives en santé travail**
Paris, 9 Décembre 2011

Constat rapide

- ❑ L'action élémentaire : face à la multiplication des manifestations de souffrance psychique, alerter direction et IRP.
- ❑ Hypothèse naïve : ils ne sont pas au courant.
- ❑ Hypothèse réaliste : ils se défendent faute de perspective (« On ne sait pas faire autrement »).
- ❑ Non prise en compte de l'alerte = pas assez travaillée.

Exigence :
une analyse qui ouvre des perspectives.

I – Une ressource : l'activité

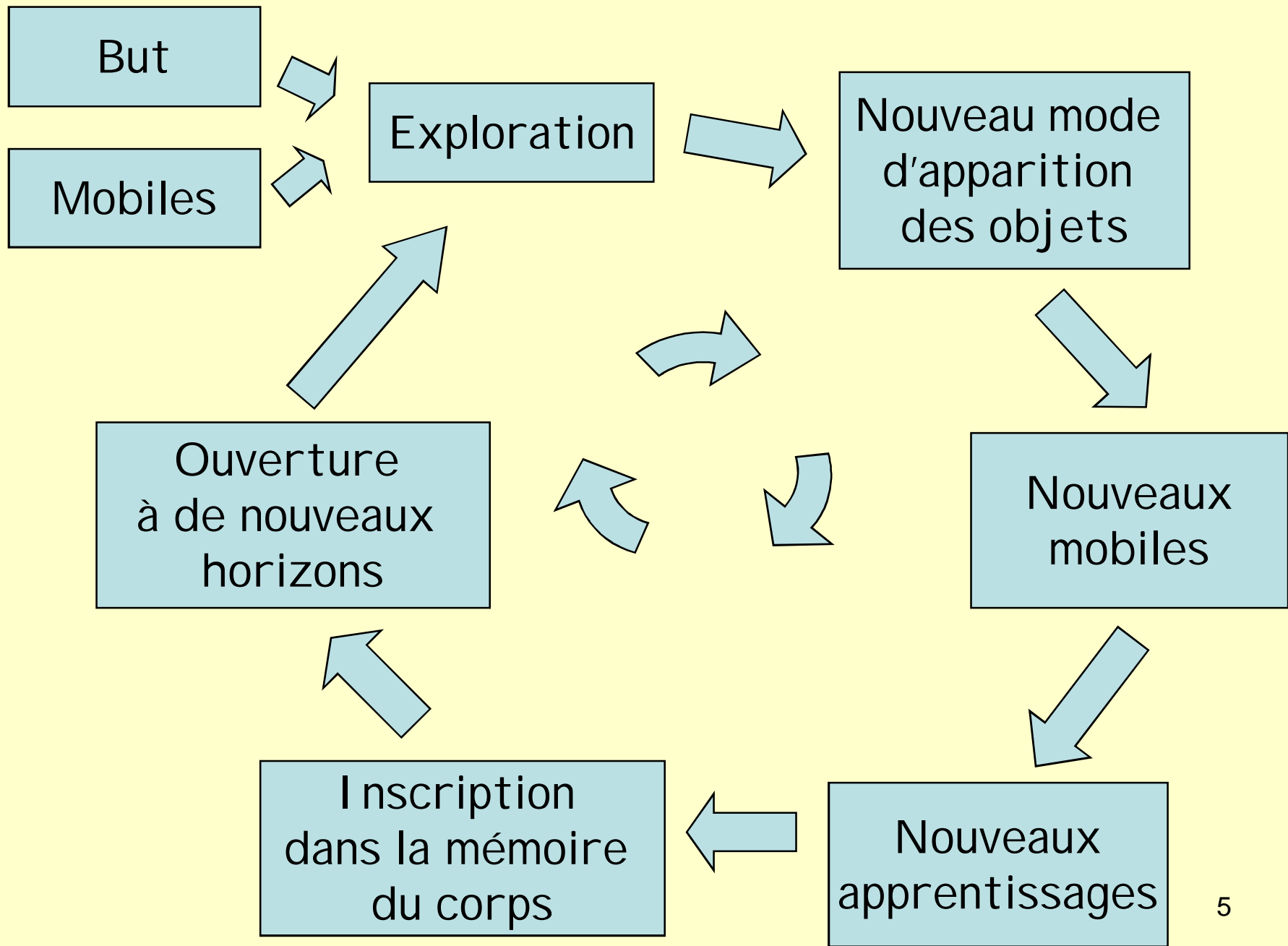
Au travail, le travailleur ne fait pas ce
qu'on lui demande de faire,

et c'est pour ça que ça marche

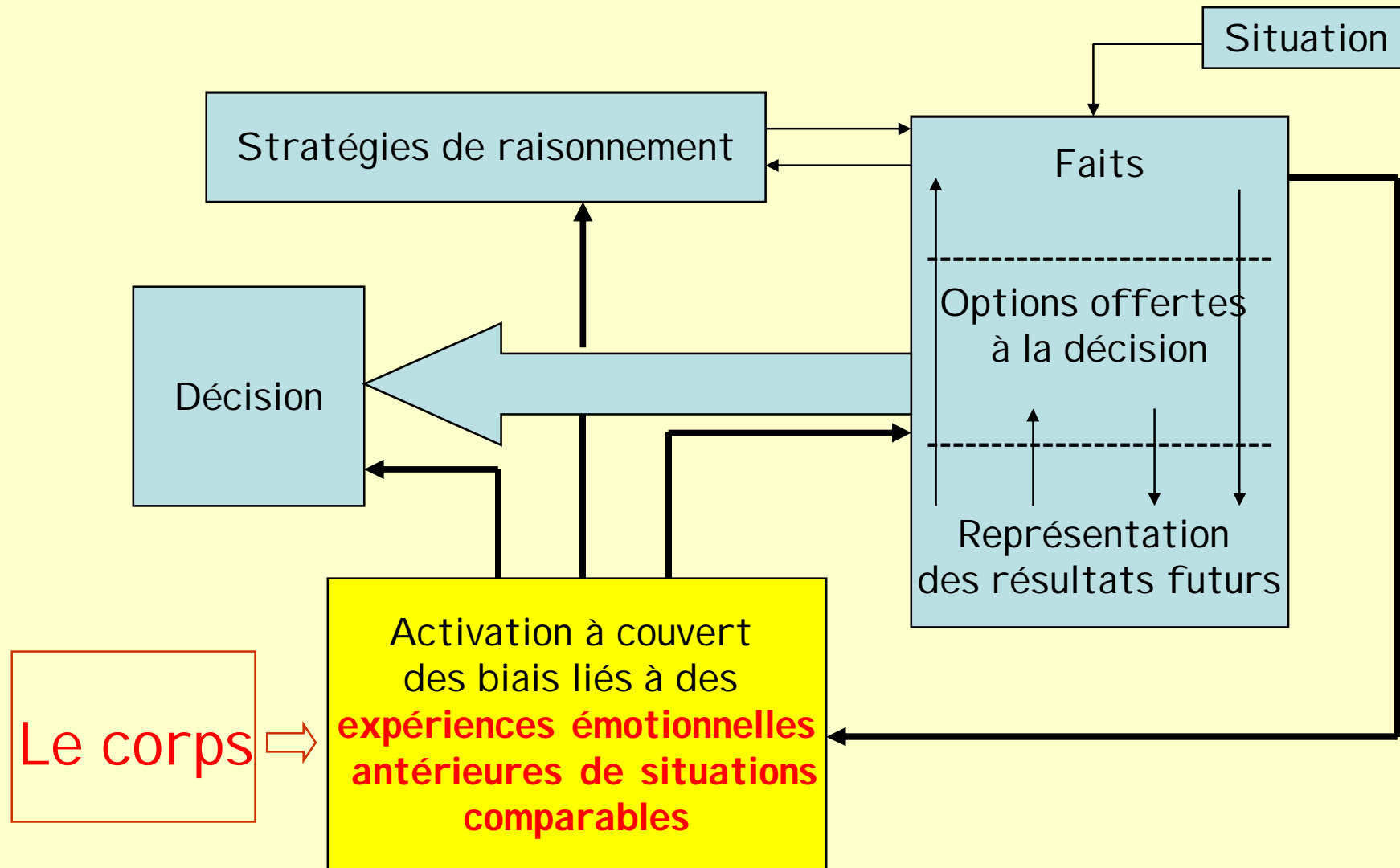
Théorie de l'activité

- ❑ Un rapport à l'objet défini par la prescription : le but.
- ❑ Les enjeux personnels : les mobiles (par exemple, toucher un salaire).
- ❑ Les savoir-faire incorporés.
- ❑ Le but est social, clairement exprimé, les mobiles sont personnels et seulement en partie conscients, les savoir faire incorporés ne sont pas directement accessible à l'expression.

Aliénation ?



Dimensions émotionnelles de l'activité



La prise de décision (A. R. Damasio 2003)

La perception sensible,

Des *objets émotionnellement compétents* (Damasio)

- ❑ Les trois faces de l'objet
 - une face tournée vers l'activité d'autrui
 - la résonance émotionnelle
 - la résistance à l'action

- ❑ De simples contacts physiques avec des milieux physiques se produisent. Mais dans toutes les interactions impliquant une direction intelligente, l'environnement physique fait partie d'un environnement social ou culturel plus large (Dewey).

- ❑ Relation non à l'objet mais aux actes sur l'objet et à leurs effets (Berthoz)

- ❑ Le salarié répond à des sollicitations de la situation que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir.
- ❑ Non seulement les dimensions instrumentales de la situation, mais des enjeux sociaux qui mobilisent sa culture et ses valeurs.
- ❑ Perception d'un problème → Développement des compétences → Perception d'un nouveau problème → etc...
- ❑ L'activité tend toujours à déborder la consigne.

A partir d'une prescription instrumentale, l'activité noue de façon de plus en plus dense dimensions techniques, sociales, psychiques :

travail d'humanisation,
proposition de monde.

Un enjeu de santé

- ❑ Spinoza (1677) :
 - tout être s'efforce de développer sa puissance d'agir.
 - « *La puissance d'agir, c'est ce qui dispose le corps à être affecté d'un plus grand nombre de manières* ».
 - La joie / les passions tristes.

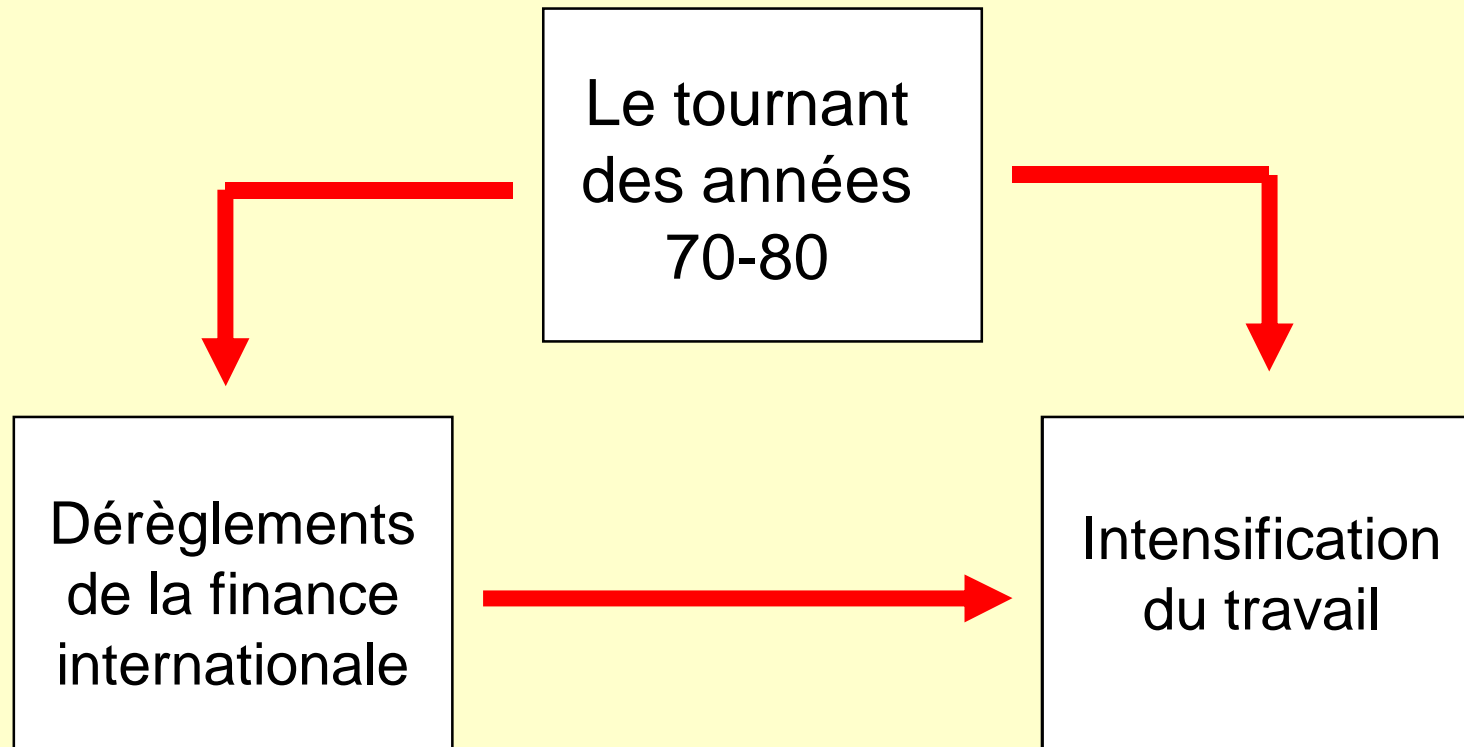
- ❑ Karasek : autonomie, soutien social, et dépressivité.

- ❑ La justice organisationnelle (Elovainio).

Un enjeu pour le collectif

- ❑ La souffrance au travail signale une zone où l'organisation grippe, où la logique productive se retourne contre elle-même.
- ❑ L'insistance dans le réel d'un développement qui ne relève pas du possible (cf. ergonomie), mais du virtuel (Deleuze).
- ❑ Un enjeu pour la qualité de la production, la nature des relations sociales, le respect du client, la préservation des installations et de l'environnement.

Obstacle : les évolutions des dernières décennies



Evolution de l'encadrement

- ❑ L'organisateur se mue en manager.
- ❑ La pression à l'accélération et à la standardisation s'accompagne d'un renforcement du contrôle.
- ❑ Le contrôle repose sur des indicateurs de plus en plus abstraits.

Dégradation du rapport au travail et des relations de travail

- ❑ De plus en plus, travailler, c'est trier dans l'ensemble des choses qu'il faudrait faire.
- ❑ Multiplicité conflictuelle des critères de tri.
- ❑ Le phénomène le plus préoccupant :
 la perte des repères communs
 permettant de définir un travail bien fait.
- ❑ Conséquences en termes de santé et d'efficacité
 → Exigence ++ de discussion sur le travail

Admettre

- ❑ que les points de vue ne diffèrent pas que par la finesse du grain d'observation, mais opposent des visions qualitativement différentes du monde à construire ;
- ❑ qu'il n'y a pas d'instance totalisante susceptible de mettre fin aux divergences et aux tiraillements ;
- ❑ que l'entreprise ne fonctionne que dans la mesure où les salariés, à tous les niveaux, résistent aux injonctions abstraites de l'échelon supérieur ;
- ❑ qu'à la source des affrontements de personnes, il y a les conflits de normes qui font la dynamique vitale de l'entreprise.

Une confrontation difficile entre deux points de vue

- Le discours du management fondé sur des indicateurs quantitatifs :
 - Préfabriqué, facile à exprimer.
- Le rapport sensible à la situation, avec ses contradictions et ses dilemmes éthiques :
 - Partiellement obscur et à élaborer.



II – Un problème : la subjectivité

Au travail, le travailleur ne fait pas ce qu'il dit et ne dit pas ce qu'il fait,
et c'est pour ça que ça marche,
et c'est aussi pour ça que ça coince.

L'obscurité de l'activité

- ❑ Activité et pensée discursive, deux niveaux structurellement distincts.
- ❑ La manifestation la plus évidente de la subjectivité : lorsque l'on ne se reconnaît pas dans ce que l'on fait.
- ❑ Une obscurité qui ne renvoie pas à l'inconscient de la psychanalyse.
- ❑ Une obscurité dont il est difficile de faire entendre l'importance.

Le secours des neurosciences

- ❑ Une conscience limitée, voire trompeuse de l'action en cours. La copie d'efférence et la suppression des informations sensorielles anticipées.
- ❑ Des ajustements assurés par le cerveau sans participation de la conscience.
- ❑ Une décision en retard sur l'action.
- ❑ Des mobiles qui échappent en partie à la conscience.
- ❑ Des stratégies cohérentes qui précèdent la compréhension de cette cohérence.

Le caractère intempestif de l'activité

La décision n'est pas la cause de l'action.
Le sentiment d'être la cause de son action est une
reconstruction a posteriori.

L'action est causée par
la mobilisation de l'expérience incorporée
(passé intérieur),
sous l'effet des sollicitations de la situation
(avenir extérieur).

La confrontation à l'activité d'autrui, le conflit,
appellent la discussion comme obstacle à la violence.

Problème

Les mots disponibles sont ceux de l'expérience commune.
Ils ratent ce qui, dans l'action vient bousculer les normes sociales comme le sujet lui-même.

L'accent est mis sur le conflit interpersonnel (psychologisation) au détriment du conflit de normes qui demanderait à être élaboré.

Les discours occultent ce qui, dans l'action appelle un développement de l'activité et de l'organisation du travail.

Pourquoi penser l'activité si l'idée n'est pas cause de l'action ?

- ❑ Le langage permet d'adopter un point de vue qui n'est pas strictement personnel et pas strictement lié à la situation. :
 - partager avec autrui, confronter,
 - extraire de l'expérience des ressources nouvelles pour d'autres situations.
- ❑ Passage par l'abstraction : le langage permet de mobiliser des mots abstraits qui renvoient à d'autres mots abstraits.
- ❑ Et pourtant, pas de signification sans ancrage de cette chaîne dans l'activité, sans ancrage corporel.

Les dimensions corporelles de la pensée

- ❑ La compréhension des verbes d'action active les zones motrices qui seraient mobilisées pour déclencher le mouvement correspondant (simulation et neurones miroirs).
- ❑ Les pathologies de la motricité (Parkinson, SLA) perturbent la compréhension des verbes d'action.
- ❑ Démonstration de la concurrence entre compréhension des verbes d'action et activité lorsque celle-ci concerne les mêmes structure motrices.

- ❑ La discussion mobilise des significations et des processus sensorimoteurs qui simulent la situation et l'activité.
- ❑ A la prochaine occasion, l'intention comme l'action en porteront la trace.

Généralisons :

L'idée sert à anticiper ce qui peut arriver.

Sa signification n'est rien d'autre que la somme de ses effets pratiques.

Si elle reste du domaine de l'abstraction, l'idée n'explique pas grand-chose et n'a pas d'effet sur l'action

« Le point de vue théorique est, par essence incapable de nous donner confiance puisqu'il ne pense jamais qu'un monde fermé. »

(Lapoujade, William James, 2007).

La dramatique révélée par la souffrance au travail :

le décalage entre l'activité
et la capacité à en rendre compte
dans le discours.

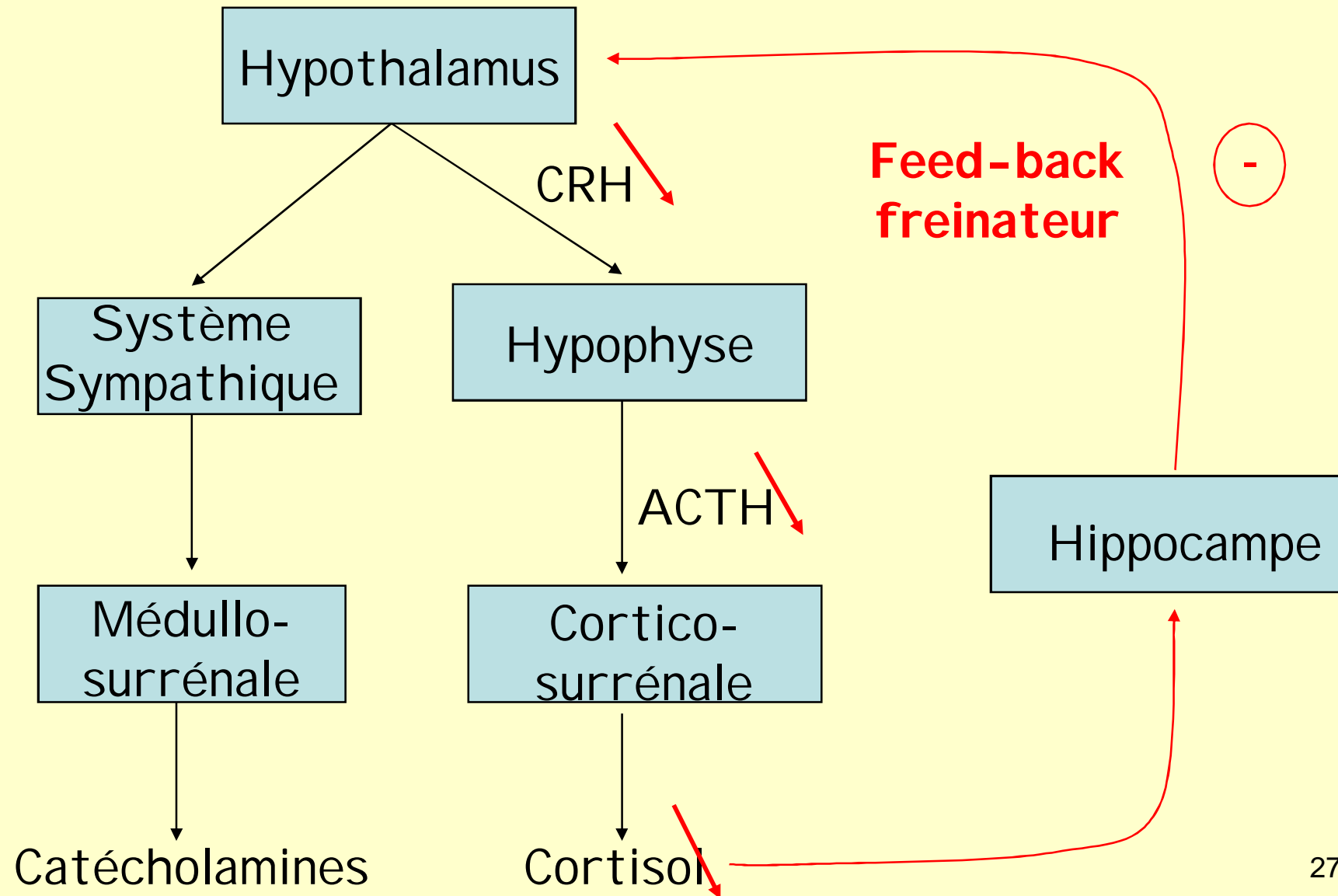
Tenir l'analyse au plus près du travail
permet de limiter
le divorce entre ces deux niveaux.

Divorce générateur de conflits intra et interpersonnels

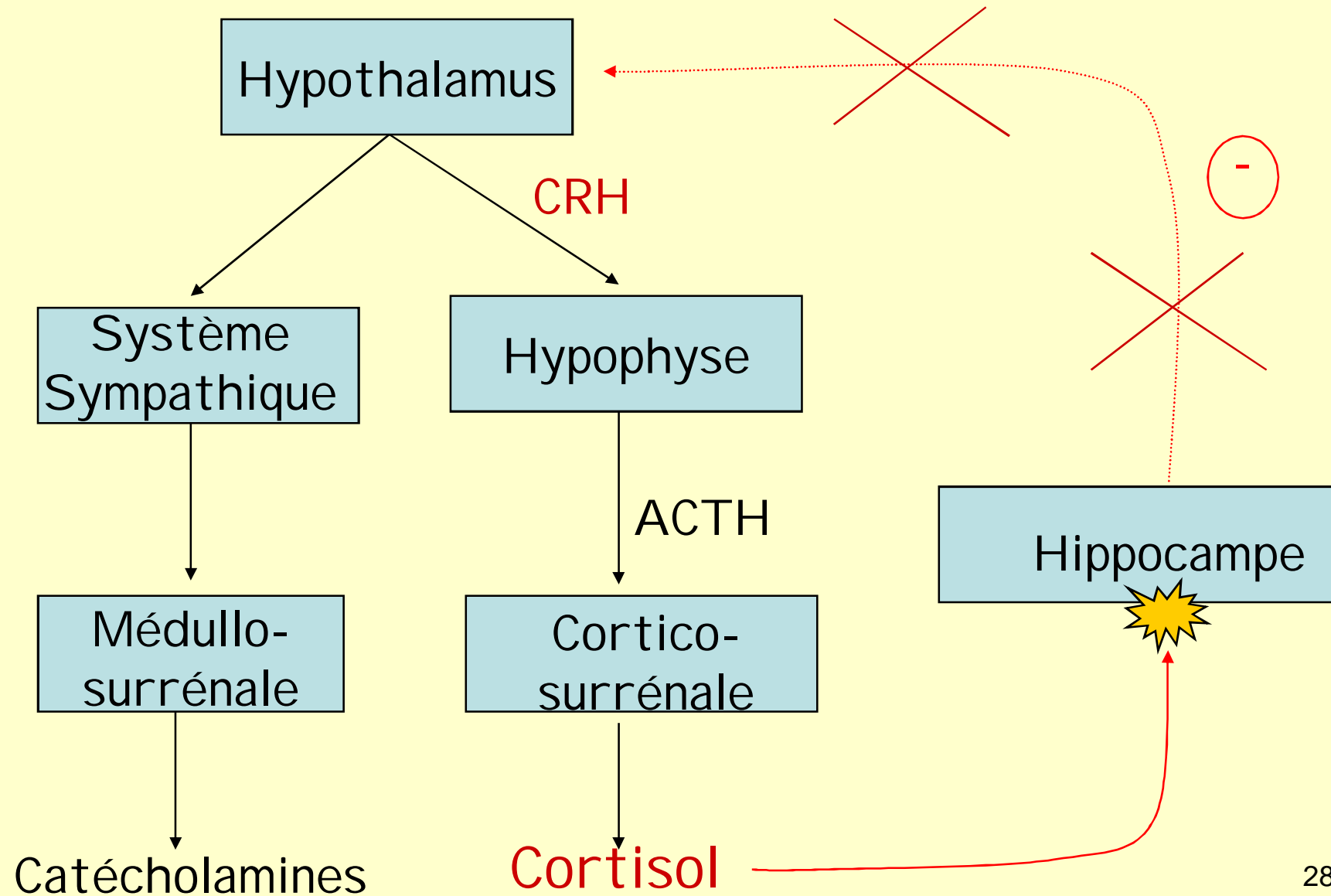
Obstacles à l'élaboration

- ❑ Réduction des espaces de discussion.
- ❑ Recours du sujet aux discours généralisants, à distance de l'expérience concrète, comme tentative de maîtriser la souffrance.
- ❑ Recherche de sens et de reconnaissance du côté des discours préfabriqués : harcèlement, souffrance éthique, financiarisation, mondialisation libérale, etc...
- ❑ Propension à la généralisation de l'interlocuteur (collègues, représentant du personnel, médecin du travail, thérapeute ...).
- ❑ Modifications biologiques dues au stress.

Réactions biologiques au stress et obstacle à l'élaboration



En situation de stress chronique



- ❑ Perturbation de la mémoire épisodique.
- ❑ Difficulté à contextualiser (surgénéralisation).
- ❑ Réduction de la capacité à penser le conflit.
 - ❑ Spirale dépressogène

III - Et alors,
la clinique ?

Les orientations de la clinique

- ❑ Objectif : la reconquête de l'autonomie, du pouvoir d'agir.
- ❑ Deux voies pour la prise en charge :
 - Ramener la situation à un schéma connu qui débouche sur une conduite à tenir éprouvée. L'abstraction comme voie vers l'action pertinente du praticien. Attitude substitutive, accent sur la déficience.
 - Assister le sujet dans son face à face avec la souffrance et maladie. Attitude non substitutive, accent sur les ressources.
 - De l'anesthésiste au spécialiste de la rééducation fonctionnelle, une pondération différente

L'approche courante en santé au travail

- ❑ Les situations rencontrées sont abordées sur le mode du diagnostic médical : de quoi le patient est-il le cas ?
 - RPS, autonomie, soutien social, reconnaissance, etc..;
 - Psychodynamique : conflit éthique, défenses.
 - Clinique infirmière : liste des besoins fondamentaux.
 - Victimologie : le bourreau et la victime.

- ❑ Des abstractions qui ne donnent pas les clés de l'action...

- ❑ ... qui n'aident pas le sujet souffrant à affronter sa situation ;

- ❑ ... qui renvoient sur le déjà connu, là où le conflit d'activité signale un « à venir » qui insiste dans le réel (*le virtuel*).

L'analyse sert essentiellement
à légitimer
et à renforcer
la plainte.

Danger d'enfermement
*(Cf. le caractère traumatique
des prises en charge
sous le modèle du harcèlement moral).*

En réalité,
l'action est attendue de la direction.

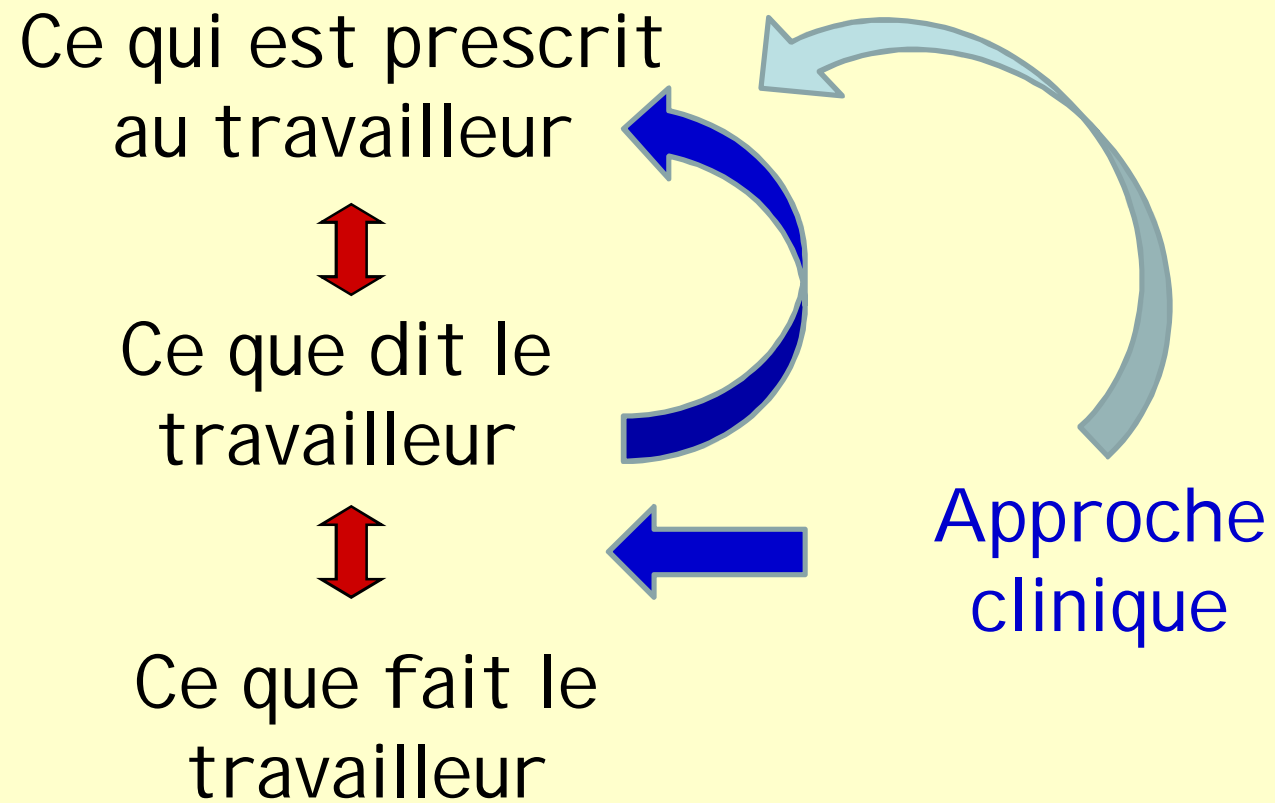
La direction est le destinataire privilégié
des analyses du travail
produites par les professionnels.

Informé la direction,
enrichir son point de vue,
l'aider à être intelligente ,
voire la forcer (IRP) ?

Oui, mais...

- ❑ ... ce sont les travailleurs qui ont, au premier chef, besoin de confronter, d'élaborer et d'enrichir leurs points de vue.
- ❑ c'est la leçon incontournable de la souffrance au travail .
- ❑ Alors que
 - ... l'abstraction ne fait que renforcer le point de vue problématique de la direction (cf. l'argument de l'appétence de la direction pour les chiffres) ;
 - en l'absence d'une élaboration des travailleurs sur les enjeux pratiques de leur activité, l'écoute, la reconnaissance par la hiérarchie tournent à vide.

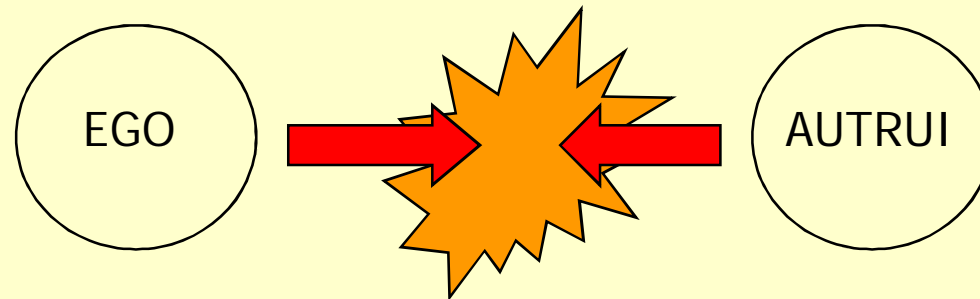
La question du travail réel sous l'angle des RPS



IV – Principes pour la prise en charge

L'impasse : encourager, accompagner la surgénéralisation

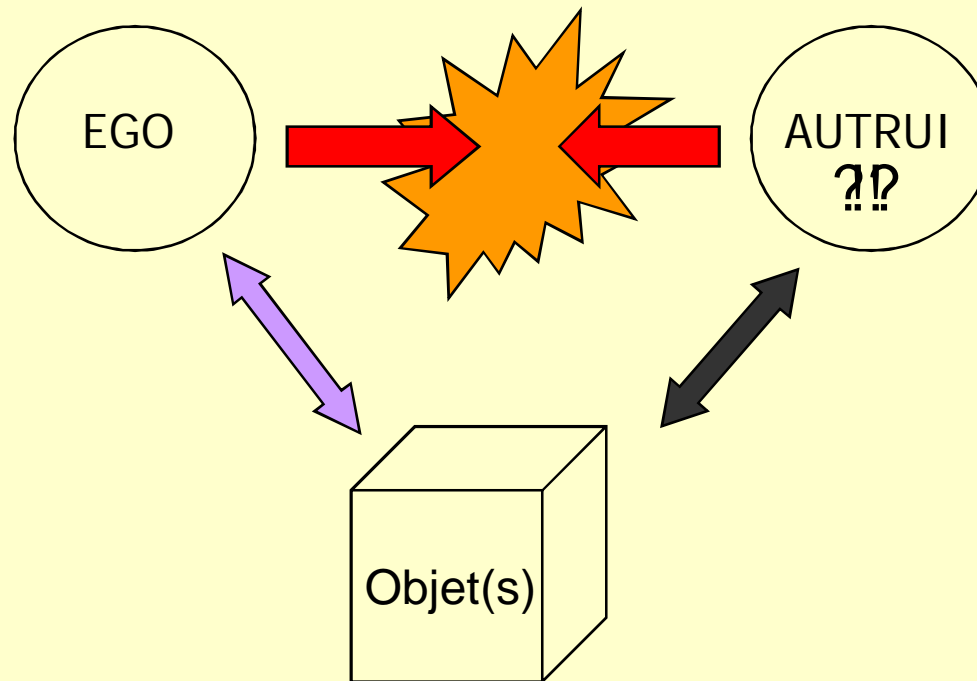
Un conflit hors contexte
entre deux personnes.



Discours
victimologiques
d'inspiration psychanalytique,
politique, ou autre...

Ou bien neutralisation par
généralisation quantitative.

Assistance à l'élaboration : recontextualisation



Les évènements localisables
en temps et en lieu,

Les objets du conflit,
les enjeux sociaux divergents.

L'assistance à l'élaboration

- ❑ Assistance à la reconquête d'une capacité à penser, débattre et agir.
- ❑ Lutter contre la tendance à l'abstraction et à la généralisation hâtive, en aidant à élaborer un discours propre, un récit en première personne.
- ❑ Pour cela revenir, des interprétations générales, aux évènements localisables en temps et en lieu à partir desquelles elles se sont construites :

Pourquoi, à tel moment, lorsque le chef attendait A, était-il important pour la personne de faire A' ou B ?

Analyser en termes d'activité

- Chaque évènement met en scène le choc entre
 - une trajectoire biographique culturellement et socialement structurée ,
 - Le réseau de tension qui structure la situation.
(Caractère holographique de l'activité)

- L'évènement jette un éclairage précieux sur
 - les impasses de l'organisation,
 - les enjeux subjectifs de son activité pour le sujet.

Une ressource que l'on peut choisir
de négliger ou de valoriser.

Analyser en termes d'activité

- Une analyse qui ne s'appuie pas sur des faits localisables en temps et en lieu n'est pas une analyse du travail ;
- une analyse qui ne met pas en scène les objets du travail et les enjeux qu'ils focalisent (tensions intérieures et tensions dans le réel) n'est pas une analyse du travail au sens de la clinique médicale du travail.

V - Un obstacle institutionnel
majeur :

l'évolution
du système de santé au travail

La valse à contretemps des autorités

- ❑ Le traumatisme de l'amiante : les médecins du travail ont été cantonné dans un suivi individuel sans intérêt ; il aurait fallu agir sur les expositions.
 - il faut déporter l'action vers le milieu de travail (épidémiologie et hygiène industrielle).
- ❑ Paradoxe :
 - lorsque le problème concernait des expositions massives qui appelaient des mesures collectives, les médecins ont été cantonnés dans les cabinets ;
 - aujourd'hui où les pathologies prennent des formes extrêmement individualisées et appellent des investigations cliniques approfondies, les médecins sont sommés de quitter le cabinet...

Le projet du patronat

- ❑ Assurer le pouvoir de direction
- ❑ Démédicaliser : « *Proposer un service : plus global (la santé) ; à la carte ; plus flexible ; comprenant plus d'options, mais composé de : moins de médecins ; plus d'infirmières ; plus d'ergonomes ; plus de service social* ».
- ❑ Investir les directions des SST de missions qui les placent dans la même position que les directions des ARACTs ou des services de prévention.
- ❑ Fournir aux entreprises ce dont elles ont besoin : « *Ce qui est bon pour les entreprises est bon pour le CI SME* ».
- ❑ Dans ce contexte, il n'y a aucun inconvénient à ce que le médecin occupe une fonction pivot dans l'équipe.

La réforme : Victoire !

- ❑ Les directions de services investies d'une mission de santé au travail.
- ❑ Dans le cadre d'une contractualisation et d'un pilotage régional.
- ❑ La logique :
 - des actions de santé publique susceptibles d'évaluations :
 - visites d'entreprises,
 - enquêtes statistiques (cf. EVREST et RPS),
 - campagnes de sensibilisation et d'éducation.
 - Des services divers (aptitude, gestion du stress, gestes et postures, bilan de compétences, etc...).

Un certain nombre de textes sur la santé au travail sont disponibles sur le site

<http://philippe.davezies.free.fr>

Penser l'activité

- Résoudre le conflit entre ce qui s'exprime dans l'activité et les obstacles que l'action révèle.
- La pensée est analytique, elle envisage les choses l'une après l'autre, dans l'ordre du langage / L'activité est globalisante, synthétique.
- La pensée est retour sur l'action / l'activité est proactive, projection vers l'avant.

Le langage permet d'adopter un point de vue qui n'est pas strictement personnel et moins strictement lié à la situation. Abstraction, généralisation. Ressources nouvelles.

- Et pourtant, pas de pensée sans ancrage dans l'activité, sans ancrage corporel.

- Poser un problème qui ne provient pas d'une situation réelle, c'est faire œuvre morte.
- Les idées servent à anticiper ce qui peut arriver.
- La théorie n'est pas en elle-même une solution, elle incite à de nouvelles observations qui ne s'achèvent que lorsqu'une solution peut être éprouvée dans la réalité.

« C'est plus ou moins un lieu commun qu'il est possible de conduire des observations qui amassent des faits sans relâche sans que pour autant les « faits » observés mènent quelque part. Par ailleurs il est possible que le travail de l'observation soit si bien contrôlé par le schème conceptuel fixé d'avance que les choses mêmes dont l'importance est capitale pour résoudre le problème en question passent complètement inaperçues. Tout est mis de force dans le schème conceptuel et théorique prédéterminé. La façon, la seule façon d'éviter ces deux difficultés, est d'être sensible à la qualité de la situation globale. En langage ordinaire, il faut que le problème soit senti pour pouvoir être énoncé. » (Dewey, Logique).