

**Intervention d'Antoine Duarte**  
**Commission Socio-professionnelle**

Mercredi 10 mai 2023

« **Au secours, la pédopsychiatrie se meurt** », quelle résistance opposer ?

*(Psychologue clinicien, Maître de conférence en psychopathologie du travail à Toulouse Jean Jaurès, responsable de l'Institut de psychodynamique du travail (IPT), fondé avec Christophe Dejours à Paris. Thèse sur la résistance et notamment **la résistance en système néolibéral**)*

*L'intervention fait suite à la mise-à-pied brutale dans un service de pédopsychiatrie parisienne de 11 soignants. Le collectif de soignants a souhaité être soutenu par l'IPT et Antoine Duarte afin de dépasser leur souffrance et tenter de comprendre les mécanismes qui sous-tendaient leur éviction.*

Antoine Duarte

Je vais dire quelques mots sur la manière dont on peut conceptualiser un concept de résistance

Je pense que, de manière non totalement élaborée, c'est ce qu'avait trouvé ce collectif.

Ils ont senti le besoin de se réunir, il s'agit d'essayer de comprendre ce qu'ils ont tenté de faire et la manière dont ils ont été attaqués, brutalisés. La manière dont ils ont été attaqués, on la retrouve dans beaucoup d'institutions, pas uniquement chez les psychologues, pas uniquement en pédopsychiatrie ou en psychiatrie. On retrouve ce mode de fonctionnement dans les écoles, les universités, les institutions comme l'ONF – vous avez peut-être vu la pièce de C. Dejours. On a fait un travail très important – c'est pareil à la Caisse d'Allocations familiales, dans certaines structures de l'ASE, des conseils départementaux, on peut faire une liste longue comme le bras.

**La commission socioprofessionnelle essaie de poser la question de la psychanalyse dans la cité.**

**La question est : que fait la psychanalyse dans le système néolibéral ?**

Ce ne sont pas les mêmes configurations de la société qu'il y a 50 ans ou un siècle. Nous sommes aussi tous traversés dans nos corps par ces difficultés, soit en tant que travailleur, soit en tant que patient ou bénéficiaire du service. Chacun fait l'expérience du néolibéralisme d'un côté comme de l'autre. Quand on a un problème administratif, on ne trouve personne à qui parler. D'une manière ou d'une autre, on est traversé par les transformations de l'organisation du travail. Quand on est journaliste, c'est la même chose, on a à subir les transformations dans les rédactions, les chaînes de radio. Nous travaillons beaucoup avec France Télévision, après la suppression de la publicité, c'est exactement les mêmes conséquences sur « les gens de métier » : les techniciens, les journalistes reporters d'images, les monteurs. Ceux qui tiennent la question du métier souffrent.

**Poser la question de la psychanalyse dans la cité, c'est arriver à comprendre comment nous sommes percutés par des logiques qui traversent le milieu du travail.**

Le harcèlement a existé de tout temps, la question du harcèlement existait déjà pour les esclaves.

Si on veut à la fois penser la question de la résistance et penser la question de la place, du statut, du rôle de la psychanalyse dans la cité aujourd'hui, les configurations historiques sont importantes pour ça. C'est en cela que vos témoignages sont intéressants et à partir de ces témoignages, on peut justement tirer un certain nombre de fils. De quoi s'agit-il ? On voit bien qu'il y a une destructivité à l'œuvre. Peut-on faire une généalogie de cette destructivité ? Est-ce l'envie ? Est-ce le pouvoir ? Mon point de vue est issu de décennies de travaux en clinique du travail, psychodynamique du travail : une discipline qui a été fondée par la rencontre entre un certain nombre de sciences du travail et la psychanalyse. C'est l'apport de Christophe Dejours.

Dans les analyses que nous faisons, l'opérateur central d'intelligibilité des systèmes c'est la question de l'organisation du travail. Il y a des conceptions de l'organisation du travail et ce sont ces conceptions là que l'on va retrouver dans tous les secteurs : l'hôpital, la magistrature, l'université, les institutions de soins, le médico-social, etc.. . Aujourd'hui le médico-social est percuté de manière très brutale par l'instauration de dispositifs d'évaluation du travail, de tarification à l'activité, etc...

### **Il y a cinq points qui structurent ce que l'on peut appeler l'« organisation néolibérale du travail ».**

Quand on parle de néolibéralisme, on a cette idée d'extension de la logique de marché à toutes les sphères de la vie humaine. Là où il n'y a pas de marché, il faut créer du marché et on va utiliser la puissance de l'état pour créer du marché. Dès qu'il y a un monopole d'état on va le casser et donc on va créer du marché dans l'éducation, créer du marché dans la santé, et cetera et cetera. C'est une définition économique du néolibéralisme qui n'est pas fautive et dans laquelle on voit bien comment il y a transformation du droit du travail, transformation du droit en général, des constructions qui permettent de comprendre comment ça se structure. Un de ceux qui a poussé l'analyse le plus loin est Alain Supiot, professeur de droit au Collège de France, notamment dans l'ouvrage « *la gouvernance par les nombres* ». Il a assisté au séminaire de Pierre Legendre, psychanalyste et juriste. Il existe des entretiens sur internet, des émissions sur France Culture.

Il est très clair dans ses propos, je vous invite à le lire.

Donc, je pars d'une thèse qui est celle de la centralité du travail, qui dit que toute société s'organise centralement autour de la question du travail, c'est une dimension anthropologique. Sans rentrer dans le détail, cette thèse partagée par des anthropologues, des sociologues, me fait dire que le néolibéralisme doit d'abord prendre le pouvoir sur le travail, tant que l'on n'a pas pris le pouvoir sur le travail, on ne peut pas transformer la société.

## Les cinq points qui structurent l'organisation néolibérale du travail :

### 1-L'évaluation individualisée

L'évaluation quantitative du travail, c'est ce que nous avons évoqué à propos de la file active et de la pénurie. On est toujours en train de mettre en place des nouveaux indicateurs dans lesquels on va systématiquement commencer à gouverner l'entreprise sur la base d'indicateurs quantitatifs. On vient vous solliciter continuellement. C'est terrible au sein de la magistrature, par exemple, de voir comment certains présidents de cour commencent à « manager » en faisant non seulement une évaluation quantitative mais une évaluation individualisée de la performance. Cette pression quantitative c'est exactement ce qui ressort quand vous libérez une place pour une autre. Libérez la place ! Les puéricultrices sont alors prises dans des injonctions paradoxales et elles commencent à faire des choix. En vérité, on est amené à faire des choix. Dans cette situation dans laquelle on fait des choix : on libère ou on libère pas ? Dès qu'on libère, arrive **la souffrance éthique**, c'est un point clé. On se met à réaliser des actes qui – en fait – enfreignent les règles du métier. Des actes qui sont contraires à ma conception du travail, à ce que je juge être juste pour ces mères, pour ces enfants.

Il n'y a plus de paradoxe : on se retrouve à faire des choses qui créent en nous un conflit psychique spécifique qui est un conflit moral. C'est ce que l'on appelle la souffrance éthique : c'est le fait de consentir à réaliser des actes qui vont à l'encontre du sens moral. C'est grave, c'est même très grave. C'est très grave parce que dans cette situation là on comprend que les gens arrêtent de penser, qu'ils annoncent des choses horribles en souriant, par exemple. Les clivages dans les équipes apparaissent entre ceux qui continuent à penser et qui souffrent et les autres. La piste indicielle de repérage de « la pensée » ça n'est pas du tout le QI, ni les « processus psycho cognitifs, les trucs bêtes qu'on a aujourd'hui au GHU Paris Neurosciences dans lesquelles on réduit l'être humain à des opérations cognitives. Non ! Penser dans ces situations, c'est surtout être capable d'endurer la souffrance, le côté pénible de m'avouer que quand même quelque chose ne va pas dans la façon dont je traite les patients, les étudiants, les justiciables. Il y a ceux qui endurent et ceux qui n'endurent pas, donc qui se défendent. Le premier point sur l'évaluation quantitative du travail que **l'on retrouve est toujours une manière d'évincer ce que l'on appelle le travail vivant**. Car avec le travail vivant, comme il est subjectif, on se confronte avec le réel du travail, le réel des patients, ça nous poursuit jusque et y compris dans les rêves. On a tous eu des rêves de travail, des moments où notre subjectivité est colonisée par le travail. Et quand ça commence à mal aller, on se réveille la nuit. Il y a une perlaboration et donc on continue à travailler. La possibilité d'acquérir de nouveaux savoir-faire, de nouvelles zones de sensibilité avec les années, tout cela est un travail psychique non mesurable.

Donc l'évaluation quantitative « fout à la trappe » l'essence même du travail vivant c'est à dire du travail humain. La quantification ne dit jamais rien du travail. Il n'y a pas de rapport de proportionnalité entre les résultats du travail et le travail en lui-même. A la caisse d'allocations familiales, par exemple, il y a un certain nombre d'anciens qui traitent les dossiers et qui disent : au bout d'un moment, je me suis abimé la

santé à essayer de bien traiter les dossiers, il y a différentes législations, il faudrait appeler les collègues mais maintenant c'est interdit, on doit passer par un logiciel de « ticketing » qui crée un « bon de commande » et qui met en route une procédure au bout de laquelle quelqu'un finira bien par te répondre, on nous interdit de faire un travail de qualité » et donc ils baissent les bras et ils commencent à augmenter leurs performances quantitatives en arrêtant de travailler. Ils disent : je deviens un « appui bouton ». Si vous voulez augmenter votre performance, notamment quand on reçoit des patients, il faut arrêter de travailler ! Vous arrêtez d'écouter les patients : je prends 10mn pour un patient, je transforme ma pratique et du coup j'en reçois 20 et en même temps j'arrête de rêver du travail. J'ai mis en place les œillères volontaires et j'ai arrêté de travailler sur le plan psychique. Cette idée qu'il y a un rapport entre quantification et travail est fautive. La psychanalyse en tant que théorie vient systématiquement se heurter au paradigme quantitatif car la psychanalyse par essence ne s'intéresse qu'à la subjectivité, pas aux chiffres. La psychanalyse s'intéresse au monde vécu, elle s'intéresse à la psyché, à l'inconscient, tout cela n'est pas mesurable. Est-ce *investigable* ? Oui ! Mais ça n'est pas mesurable !

**Soutenues par cette référence-là, les pratiques ne rentrent jamais dans le moule sauf à trahir l'approche psychanalytique.**

## **2- La normalisation et la standardisation des modes opératoires**

Le discours c'est de prétendre que c'est pour l'équité, c'est pour l'harmonie des pratiques, c'est pour les « bonnes pratiques », il faut que tout le monde soit bien traité et pour que tout le monde soit bien traité il faut que tout le monde travaille de la même manière donc on va appliquer des standards. Arrive tout le paradigme de la normalisation des soins qui fracasse la médecine en général. L'art médical est attaqué par la normalisation des soins et la standardisation des modes opératoires. A l'université c'est pareil et dans des labos de psychanalyse on a pas mal de collègues, profs de psychanalyse, qui commencent aussi à appliquer des standards dans la recherche et à imposer aux étudiants de faire des grilles, des questionnaires, parce que vous comprenez, c'est la science.

**La normalisation et la standardisation des modes opératoires est un contre sens du point de vue du travail, un contre sens du point de vue du métier, surtout avec le référentiel psychanalytique.**

Je ne fais pas la même chose avec une mère qu'avec une autre, je ne fais pas la même chose avec les étudiants, c'est pour cela que ça marche bien.

## **3- Les démarches dites « de qualité »**

La qualité, le savoir les protocoles, les processus, les démarches d'amélioration et vous comprenez que c'est un processus dans lequel on vous demande de faire mieux avec moins. On va mettre en place des protocoles, des « process », des prescriptions, des dispositifs dans lesquels on met des « check point ». **Ces « check point » sont des indicateurs de contrôle quantitatifs qui servent souvent à l'évaluation**

**quantitative. La « qualité » s'appuie sur la traçabilité, des traces écrites. Le cœur du métier, c'est la subtilité et ça n'est pas mesurable.**

L'idée de la qualité est qu'à chaque fois qu'il va y avoir une erreur on aura mis en place une organisation du travail qui va permettre de mettre en exergue les fautes individuelles pour non-respect des protocoles. C'est ça ! Encore une fois on arrive sur la question des menaces.

« *La qualité produit une institutionnalisation du mensonge* » selon François Daniellou, professeur d'ergonomie. Ce qui se passe c'est qu'au moment de l'audit pour la certification, tout le monde ment, on produit un chiffre : par exemple, 90%, 95% de qualité. On est en train d'expliquer que l'on travaille comme le protocole nous le dit alors que si ça marche c'est parce qu'on ne fait qu'enfreindre le protocole. Si on s'entient à la démarche qualité, ça tombe en panne et les patients meurent. Après lorsqu'il y a un problème avec un patient, que fait-on ? On va pointer du doigt les écarts et ça permet de mettre en avant les responsabilités individuelles. Aujourd'hui, l'inspection générale des affaires sociales emploie des qualitatifs pour faire les inspections. Quand la faute individuelle est pointée, plus de question à se poser, ça redémarre.

#### **4- La précarisation du travail**

On va utiliser le recours à la sous-traitance, la casse du code du travail qui permet d'éviter les collectifs de travail et avoir recours à des formes de travail dans lesquelles il peut y avoir beaucoup plus de « souplesse ». La précarisation du travail c'est ce à quoi ont consenti les collègues de l'IPP parce qu'ils avaient confiance mais leur contrat était précaire en réalité. Les six qui ont été virés comme ça du jour au lendemain avaient des contrats précaires. A l'EPP aussi, les contrats étaient précaires. Quand il s'agit maintenant de transformer les pratiques et de faire plier ceux qui ne veulent pas lâcher sur la qualité du travail, il faut des moyens de les sortir : avec les contrats précaires, on les vire en toute impunité.

#### **5- « La trappe communicationnelle » selon Christophe Dejours, mais je l'appellerais volontiers « *Propagande* » !**

Le mot communication a, semble-t-il, remplacé le mot propagande. Je préfère dire : la propagande institutionnelle. Ce n'est pas de la communication ! Reprenons l'exemple des soi-disant « processus ». Une direction de la communication fait tout sauf communiquer. Le modèle le plus bête de la communication c'est un émetteur, un récepteur, un canal. L'émetteur change, l'émetteur devient récepteur et il s'agit de communication. La direction de la communication n'est jamais réceptrice de rien. Elle émet tout le temps, elle émet. Le GHU Paris Neurosciences, par exemple, possède une machine de propagande tout à fait terrifiante. C'est une description totalement erronée de la situation des gens au travail. On va les montrer souriants, on va « soigner les vitrines », faire briller les devantures, en reproduisant des formules toutes faites, ils ne font preuve d'aucune créativité, ils savent juste saupoudrer de paillettes.

Les consultants sont des spécialistes qui viennent appuyer sur les bons boutons, les coachs, etc... mais ce sont aussi les gens eux-mêmes. Ceux qui ont beaucoup de contrats, ceux pour qui ça marche bien sont des spécialistes pour monter des projets, des dossiers, vides. A l'université c'est la même chose : on monte des dossiers sans idées. On organise la construction d'une néo-réalité. Et la propagande dit : tous ces gens-là sont des pessimistes, tous ces gens-là sont des psychanalystes, des passéistes, des gens qui n'ont pas compris que le monde avait changé, des gens qui ne sont pas capables de s'adapter aux transformations du monde. Tout cela est une manière de dire que tout va bien ... quand vous n'êtes pas là !

L'enquête que nous avons fait en soins palliatifs, dans le groupe Elsan, révèle l'utilisation du « clap clap tour », c'est comme Tik-Tok. Ils font venir un car régie, ça représente beaucoup d'argent un car régie ! Ils mettent en place une configuration du genre « la boîte à questions » comme sur Canal +.

On vous pose des questions et on vous demande de dire pourquoi c'est bien de travailler dans le groupe Elsan. Des soignants viennent et font des petites vignettes vidéo et ensuite c'est diffusé dans les réseaux sociaux. Il y a beaucoup de psychologues qui travaillent dans ce secteur, dans cette construction de la propagande, en particulier ceux qui ont une formation en psychologie positive.

Je vous recommande la lecture de « **Happycratie** » d'Edgar Cabanas et Eva Illouz, sous-titré « *Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies* ». C'est extrêmement intéressant parce qu'ils montrent que cette psychologie positive est construite vraiment contre la psychanalyse. Il y a également un documentaire sur Arte « **Le business du bonheur** » qui est aussi très bien.

Ça montre bien la fabrique de ce que nous appelons « l'imaginaire social », la fabrique de la propagande. On va utiliser des psychologues, des psychiatres, surtout des psychologues, pour construire ce paradigme de la psychologie positive. En 1998, Martin E. P. Seligman dit : On s'est trop intéressé à la souffrance, trop intéressé à la pathologie, trop intéressé aux difficultés humaines maintenant il faut s'intéresser au bonheur » et notamment rendre les gens « aptes » au bonheur.

On fait référence au livre de Mathieu Belhassen : « *La santé mentale : vers un bonheur sous contrôle* » dans lequel il fait la généalogie du terme « santé mentale », il montre le progrès que constitue l'emploi de ce terme jusqu'au point de bascule.

### ***Comment agir s'interroge l'auditoire ? Quelle forme de résistance doit-on tenter de déployer?***

**Antoine Duarte** : nous n'avons pas abordé la question de l'action, c'est vrai. L'action rationnelle est pensée. La résistance est une pratique d'opposition. Si on parle de résistance, c'est de cela dont on parle. Une pratique d'opposition ça n'est pas un concept psychanalytique, ça n'est pas la résistance à l'analyse, c'est la résistance dans le sens politique : une pratique d'opposition volontaire à quelque chose. Et ce quelque chose, c'est l'organisation néolibérale du travail, de mon point de vue.

Les conséquences de ce type d'organisation du travail, c'est la déstructuration des collectifs de travail, le déni du travail vivant et l'augmentation du seuil de tolérance à l'injustice sociale : la « banalisation du mal ». Quand on arrive à penser des pratiques d'opposition volontaire, c'est : quelle action politique pour faire reculer le déni de la subjectivité (travail vivant), faire reculer la déstructuration des collectifs (on arrive à

des coopérations qui explosent et en conséquence à la haine entre les individus), ne pas consentir à dégrader le travail, ne pas céder sur son sens moral, ne pas céder sur la justice sociale ? Quel type d'action met-on en place ? L'erreur est de croire que c'est l'imaginaire social qu'il faut attaquer, la propagande. C'est une erreur majeure, c'est ce que l'on fait quand on dénonce, c'est ce qu'on fait quand on écrit des tribunes, c'est ce que l'on fait quand on se positionne dans l'espace public. Ca n'est pas inutile, bien sûr. Mais la résistance se fait d'abord et avant tout – et je terminerai là-dessus – en s'occupant collectivement le mieux possible de nos patients. Parce que la Kultur (au sens freudien) de la psychiatrie aujourd'hui est détruite, le CPDP (Centre Pluridisciplinaire de Diagnostic Prénatal) est à la poubelle, la pratique n'est plus vivante, ils ont créé l'amnésie, il n'y a plus de tradition, c'est la 3<sup>ème</sup> équipe maintenant (comme à l'IPP), il faut voir comment ils s'occupent des gens. Ce que l'équipe 1 de l'IPP savait faire ne s'apprend pas dans les livres. L'enjeu, dans la résistance, c'est de conserver les règles, conserver les pratiques, conserver les savoir-faire, conserver les pratiques qui honorent la vie, qui honorent la psychanalyse dans les institutions. Quand les mauvais jours finiront et on espère qu'ils vont finir, si on a tout oublié, on va avoir quoi ? On va avoir quoi ? Y compris les gens de bonne intention, ils ne savent pas faire de la psychiatrie comme il faut, ils ne savent pas s'occuper des mères et des bébés, ils ne savent pas s'occuper des psychotiques, ils ne savent plus faire sans la contention, ils ne savent plus faire ! Ca n'est pas parce qu'on a décidé que l'on ne fait plus de contention qu'on va y arriver ! Conserver donc, réduire la voilure et se dire que l'on maintient un certain rapport aux étudiants. Pour y arriver, il faut que l'on se réunisse, seul on ne peut pas y arriver.