

# Intoxication productiviste et déshumanisation des rapports humains

Une psychologue du travail analyse les causes de son épuisement professionnel

Nicole ROELENS

**Résumé.** *À travers l'analyse du processus d'épuisement professionnel qu'elle a vécu, l'auteure, psychologue du travail à l'AFPA, décrit la détérioration des pratiques qu'occasionne l'application du productivisme et de la monétarisation des actes dans le secteur de l'orientation et de la formation professionnelle. Elle montre les relations de causalité circulaires entre la réorganisation idéologique des services rendus aux usagers, la réduction des praticiens à un rôle d'exécutants, l'obligation de falsification de l'activité et la fascisation rampante des rapports sociaux dans le travail. Cette analyse interroge sur les risques d'aliénation éthique qu'encourent aujourd'hui tous les professionnels de l'interaction humaine à la fois victimes et vecteurs de la déshumanisation et de la marchandisation des rapports humains.*  
**Summary** p. 122. **Resumen** p. 122.

**J**e suis psychologue du travail à l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) depuis le 6 février 1973, soit plus de vingt-six ans d'une carrière riche en pratiques innovantes, en recherches et en publications. Pourtant, cette carrière m'a menée à un épuisement si profond qu'elle s'est achevée le 4 mars 1999 par une rupture... d'anévrisme qui a failli me coûter la vie.

Aujourd'hui, alors que je suis toujours en convalescence, j'ai besoin de comprendre pourquoi ce travail de psychologue... du travail, qui a été des années durant le lieu d'un certain accomplissement, est devenu un travail tuant où mon existence même s'est trouvée mise

en danger. Comment se fait-il que j'en sois arrivée là ? Comment se fait-il que la souffrance au travail soit allée pour moi jusqu'au déchirement interne effectif ? Il s'agit d'abord d'une question personnelle, mais elle rejoint les questions que se posent nombre de mes collègues face à la détérioration accélérée des conditions d'exercice de la fonction de psychologue à l'AFPA. Au-delà des questions qui concernent cet organisme, la compréhension du processus d'épuisement professionnel que j'ai vécu touche à une problématique plus large, car d'autres professionnels, dans d'autres contextes, vivent un processus d'épuisement similaire.

*Cet épuisement des énergies vitales dans l'exercice d'un métier est bien autre chose que de la fatigue. C'est une réaction à un univers professionnel devenu kafkaïen, au non-sens quotidien de l'activité et à la dégradation généralisée des rapports professionnels. C'est le tribut humain d'une résistance individuelle en échec face à un système absurde.*

Pour qu'il puisse y avoir une résistance collective, il faudrait rendre lisible ce qui est en train de se produire à l'AFPA comme dans une grande partie du secteur de l'insertion et de la formation, mais aussi de l'éducation, du travail social et du secteur de la santé, c'est-à-dire dans tous les métiers où il s'agit d'interactions entre des êtres humains. Cette formulation n'est pas facile. En effet, lorsque l'on est pris soi-même dans un fonctionnement collectif de plus en plus insensé et inopérant, il est difficile de garder la distance réflexive nécessaire à l'analyse.

Cette distance, je l'ai acquise douloureusement par une rupture intérieure, et aujourd'hui je peux prendre appui sur la compréhension du processus de mon épuisement professionnel pour *décrire la nouvelle forme d'aliénation du travail* dans laquelle je me suis débattue. Je parle d'intoxication productiviste aux deux sens du terme, celui de la *diffusion d'un poison* qui dégrade les conditions de travail et la nature même des pratiques professionnelles, celui aussi d'un « bourrage de crâne » qui tend à imposer l'obsession de la rentabilité financière là où cette obsession est le plus paradoxale, c'est-à-dire dans les professions qui ont la double caractéristique de relever du service public et d'être spécifiquement au service des humains.

Il y a quelques années encore, chacun aurait trouvé bizarre, voire indécent, que l'on calcule la valeur financière du service rendu par le psychologue alors que la plus-value qu'il apporte est essentiellement humaine, sociale et symbolique. En essayant de comprendre ce qui s'opère dans le contexte spécifique que je connais bien, celui d'un organisme de formation professionnelle subventionné par l'État et à partir de ma place particulière de psychologue, j'espère mettre à la disposition de mes collègues, des

formateurs et des professionnels d'autres secteurs, une grille d'analyse de leur propre situation de travail. Mon propos ne pourra d'ailleurs être entendu que s'il est repris par d'autres praticiens.

Pour contextualiser l'analyse de mon épuisement professionnel, je commencerai par retracer mon évolution de carrière et l'historique du laminage institutionnel qui a fini par me broyer, puis j'aborderai l'analyse de la situation actuelle. Je décrirai d'abord comment fonctionne « le délire productiviste » dans les services de psychologie à l'AFPA et comment il détruit progressivement le travail réel des psychologues au profit du travail virtuel et de la complaisance à l'égard du commanditaire. J'exposerai ensuite ce que j'ai observé quant à la fasciation rampante des rapports professionnels. Enfin, je reprendrai, en synthèse, ce qui est pathogène et destructeur pour les professionnels comme pour les usagers dans ce processus d'asservissement des capacités de travail de ceux dont le métier consiste à interagir de manière pertinente avec d'autres humains.

## **Laminage institutionnel et pénalisation des compétences**

Exposer le laminage institutionnel qui s'est exercé à mon encounter comporte le risque de voir ranger mon propos dans la catégorie du règlement de comptes et donc, aussitôt, de le suspecter d'aigreur et de mauvaise foi à l'égard de mon employeur. J'ai effectivement éprouvé un sentiment de défaite face à la pénalisation grandissante des compétences qui m'aident à comprendre les humains et à leur être utile dans l'exercice de ma fonction. Mais cette défaite n'est pas seulement la mienne. Elle est aussi la défaite de tout un courant humaniste de psychologie du travail<sup>1</sup>, celle de toute une culture d'émancipation par la formation permanente<sup>2</sup>.

*Ma trajectoire reflète les arbitrages qui ont été faits de façon implicite, au fil du temps, entre le courant professionnel dans lequel je m'inscris et celui d'une psychologie du travail techniciste et technocratique qui correspond mieux aux stratégies actuelles de l'institution.*

---

1. J'entends ici tous les courants qui prennent en considération le sujet humain au travail, ce qui caractérise aussi bien la psychologie dynamique, la psychosociologie clinique, la psychologie de la vie quotidienne, l'analyse institutionnelle, l'histoire de vie...

2. Cette culture issue des mouvements d'éducation populaire qui inspirait les revendications syndicales en matière de formation a été progressivement remplacée par ce que J.-P. Legoff décrit dans *La barbarie douce* (Paris, La Découverte, 1999), c'est-à-dire une formation permanente subordonnée à la guerre économique et à la désagrégation des conventions collectives.

Durant les treize premières années de ma carrière, j'ai reçu des milliers de personnes demandeuses de qualification, en ne me contentant pas de faire un tri entre les personnes aptes ou pas à suivre telle ou telle formation mais en essayant toujours de dégager, avec chacune, un parcours de développement professionnel qui ait des chances de succès. Pour simple qu'il puisse paraître, cet objectif rencontre maints obstacles internes et externes qui se renforcent circulairement à partir du moment où un individu entre dans une spirale de disqualification. Face à la « destinée programmée » des chômeurs jeunes et adultes, de personnes handicapées ou très marginalisées, j'ai été naturellement conduite à expérimenter des voies nouvelles pour les aider à restaurer leur identité, changer leur rapport défaitiste au savoir et au pouvoir, transformer les modes d'interaction en situation de travail ou de formation. De cette façon, j'ai expérimenté :

- la puissance émancipatrice de la démarche d'histoire de vie dans des groupes de soutien aux parcours personnels de réinsertion ;
- les modalités de mobilisation de l'intelligence des personnes qui ont vécu l'échec ;
- la relation d'accompagnement de l'autoformation au travers de l'expérience ;
- les moyens de réanimer la transmission des savoirs en situation professionnelle, en particulier par la formation des tuteurs en entreprise.

J'étais, et je suis encore, à la fois praticienne et chercheuse et je soutiens une conception de la recherche qui soit réellement ancrée dans la pratique et d'une pratique qui soit toujours questionnée par la recherche. Pour faire avancer ces problématiques, j'ai produit quantité d'écrits et de comptes rendus d'expériences qui peu à peu clarifiaient :

- les dimensions existentielles du travail et de la formation ;
- les processus de formation des personnes à travers leur expérience ;
- l'impact des interactions humaines sur le devenir des individus ;
- les processus collectifs qui fabriquent de l'exclusion sociale ou au contraire de l'habilitation intersubjective.

Ces contributions étaient dérangeantes pour une institution qui ne prend au sérieux que les technologies. Aussi ces travaux n'ont-ils pas fait l'objet de publicité, ni de diffusion officielle à l'intérieur de l'AFPA et encore moins de reconnaissance. Pour me ressourcer, je me suis associée à des réseaux de recherche extérieurs, en particulier sur les histoires de vie, et c'est par ces circuits parallèles que des collègues découvraient accidentellement mes travaux.

Mes expérimentations ont néanmoins fini par éveiller la curiosité de différents acteurs du champ de la formation, ce qui m'a valu d'être « mise à disposition » auprès de la délégation régionale puis nationale de la formation professionnelle. Durant une dizaine d'années, j'ai ainsi changé de niveau d'intervention en assumant d'abord des fonctions d'animation de réseaux et d'appui méthodologique aux professionnels de la formation et de l'insertion, pour développer avec eux les axes de travail que j'avais expérimentés. Puis, j'ai assumé des fonctions d'analyse et de conseil, dans des interventions en entreprise, ensuite pour des dispositifs publics d'accueil ou d'insertion et d'analyse de pratiques d'orientation comme celle du bilan de compétences. J'étais dans une situation paradoxale dans la mesure où l'AFPA utilisait et même affichait et vendait mes compétences à l'externe pour des chantiers interinstitutionnels, sans accepter d'officialiser mes contributions à tel ou tel projet ni de leur faire une place dans les services d'étude et de recherche.

Par trois fois, le statut de chargée d'études qui m'avait été octroyé, suite à telle ou telle commande, m'a été retiré alors que je continuais à assumer le même type de fonction, ce qui témoigne de l'ambivalence institutionnelle vis-à-vis de mes réalisations. Le verrouillage administratif de ma carrière s'est renforcé au fur et à mesure de l'extension des pouvoirs de l'échelon régional. Mon expertise a continué néanmoins à être sollicitée, en particulier pour proposer des références en matière de qualité du bilan de compétences à la délégation à la formation professionnelle. J'ai pu ainsi constater que le sort habituel des rapports de recherche ou d'expertise est de finir dans les tiroirs d'un des étages quelconques de la machine administrative, sauf si le spécialiste introduit expressément les ingrédients qui éveilleront l'intérêt stratégique des décideurs du moment.

Après cette expérience, j'ai demandé à bénéficier d'un congé de formation d'un an pour réaliser une thèse de doctorat, de façon à synthétiser et à socialiser la masse d'observations qu'il m'avait été donné de faire sur la production collective de la disqualification sociale<sup>3</sup>. Pour l'obtenir, il m'a fallu accepter la condition posée par la direction régionale, c'est-à-dire ma réaffectation ultérieure en service psychotechnique et ma renonciation à toute demande de promotion. Ma recherche ouvre des portes pour sortir

---

3. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, sous la direction de M. Tardy, université des sciences humaines et université Louis Pasteur de Strasbourg, *La crise de l'habilitation intersubjective à l'existence sociale. Essai de compréhension des processus intersubjectifs de production sociale des devenirs*, juin 1996. Cette thèse a fait l'objet d'une fin de non-recevoir radicale à l'intérieur de l'AFPA.

des spirales de dévaluation des compétences, mais le prix que je payais moi-même pour en développer les résultats n'a pas permis qu'ils soient entendus par l'institution qui les a totalement passés sous silence.

J'avais donc accepté de reprendre temporairement une fonction de psychologue du travail, en contact avec les usagers de la formation professionnelle. J'escomptais trouver ailleurs l'espace d'enseignement et de recherche qui m'était refusé à l'AFPA<sup>4</sup>. Je ne me doutais pas à quel point les conditions de travail des psychologues avaient pu se dégrader pendant mes années de mise à disposition externe, ni que la direction m'enfermerait aussi étroitement dans un rôle qu'elle nomme maintenant de « production », qui consiste à recevoir en continu, et à un rythme très éprouvant, des personnes au chômage souvent de longue durée et fréquemment en détresse, en ne disposant plus soi-même d'aucun espace d'élaboration et de respiration, d'aucun moyen institutionnel pour négocier la manière dont ces personnes sont intégrées dans les cursus de qualification.

L'éviction arbitraire, en 1997, du directeur du centre régional d'orientation professionnelle qui, comme tous ses confrères, était à l'époque un psychologue, a marqué le rétrécissement de nos marges de manœuvre et le passage confirmé à une gestion strictement quantitative de nos missions. J'ai maintenu malgré tout la qualité de mes interactions avec les usagers, mais de manière de plus en plus difficile et clandestine, jusqu'à ce que les tensions quotidiennes aient raison de ma résistance.

La rupture d'anévrisme a sanctionné un triple échec : je n'ai pas pu prendre à la légère « l'ordre des choses » ni m'y résigner ; je me suis débattue pour sauvegarder une éthique professionnelle considérée comme obsolète ; j'ai utilisé mon énergie à résister, au lieu de quitter à temps ce contexte de travail qui était devenu mortifère.

En ce qui concerne ma situation à l'AFPA, peut-on parler de harcèlement moral de la hiérarchie à mon égard, comme c'est en vogue aujourd'hui ? Le concept de harcèlement moral aborde la question sur le plan individuel. C'est bien individuellement, en tant que sujet, que j'ai souffert personnellement, jour après jour, de me trouver réduite au silence, en bute

---

4. J'avais l'obligation d'exercer deux années encore à l'AFPA avant de quitter l'organisme. Entre-temps, j'ai été officiellement qualifiée comme maître de conférences, mais je n'ai malheureusement pas obtenu de poste à l'université : la concurrence est rude et il faut, pour aboutir, consacrer du temps à se faire un réseau d'appuis parmi les personnes influentes. Si ma thèse avait été publiée, cela m'aurait ouvert de nouvelles portes, mais, malgré l'accord de M. Péquignot qui dirige la collection Logiques sociales chez L'Harmattan, je n'ai pas pu, compte tenu de ma reprise de travail, disposer du temps minimal de reformulation nécessaire à la publication.

à un isolement progressif, atteinte dans l'affirmation de ma professionnalité. Cela a même failli me détruire. *Mais ce harcèlement n'est pas intrinsèquement individuel, c'est un mécanisme beaucoup plus systématique de mise au pas des professions sociales et intellectuelles par l'idéologie productiviste et mercantile.* J'ai payé le prix de ma résistance, mais ceux qui s'y soumettent paient aussi un lourd tribut en termes d'identité professionnelle et de souffrance au travail, comme le montrent les enquêtes en psychodynamique du travail réalisées par le Laboratoire de psychologie du travail du CNAM.

## **Le délire productiviste dans les métiers de la relation**

Interpellés constamment sur la question de leur utilité et de leur rentabilité, les psychologues, comme tous les salariés du service public pour l'emploi, se croient victimes de la logique gestionnaire qui mettrait en contradiction l'objectif de qualité d'un travail en direction des personnes et l'objectif de bonne gestion des budgets de l'État. Soit l'humanisme en bute au réalisme<sup>5</sup>. Ce premier niveau d'analyse est réducteur. Insidieusement, il renforce l'impact idéologique du productivisme par une croyance au pragmatisme des arbitrages. Il s'agit d'un écran qui empêche d'appréhender toute l'absurdité et la perversion de la soi-disant logique gestionnaire.

## **Le harcèlement productiviste et la détérioration du travail**

À mon retour en 1996, je me suis donc vu assigner une fonction dite de « production », puisque telle est la façon dont on nomme aujourd'hui la fonction de psychologue du travail. Entendez par là la réalisation de prestations d'orientation, catégorisées de manière éminemment technocratique – prestations dites S1, S2, S3, S4 –, avec l'obligation de coder dans le système informatique les prestations réalisées selon ces catégories, en précisant le temps pris pour chacune d'elles et leur nombre au cours de la journée. « La valorisation financière » des activités dépend de la manière dont sont saisis lesdites prestations et leurs résultats. Évidemment, les personnes accueillies au quotidien, ainsi que leur demande, ne correspondent pas du tout à la conception du travail concrétisée par le programme de saisie.

---

5. L'effort de compréhension de ce que j'ai vécu m'oblige à être précise dans la description des mécanismes d'intoxication dont j'ai fait l'expérience directe à l'AFPA, mais je souhaite que le lecteur puisse réutiliser la grille d'analyse dans son propre contexte et qu'il ne se focalise pas sur la critique de cette seule institution qui demeure encore, et malgré tout, un outil de qualification pour des jeunes et des adultes en situation de précarité.

Malgré tout, j'ai gardé le cap du travail qu'il me semblait utile de faire avec chaque personne pour qu'elle puisse réaffirmer une identité professionnelle et trouver les espaces socio-techniques susceptibles d'accueillir ses contributions. Pour ma part, je refuse de faire ce que certains appellent « mouliner du candidat » et qui consiste effectivement souvent à hacher menu les quelques espérances qui pourraient encore se faire jour autour d'un objectif de qualification. Mon travail a eu des résultats effectifs en matière de réinsertion professionnelle. Mais en maintenant le choix éthique et méthodologique d'une pratique respectueuse des personnes que je recevais, je surchargeais mon emploi du temps et je me privais des temps de respiration, des temps de formulation ou de temps pour partager des pistes de travail ou pour faire connaître les acquis de mes recherches, ou les publier. À aucun moment les résultats humains de ma pratique n'étaient pris en compte, ni même évoqués. Par contre, tous les messages hiérarchiques tendaient à majorer le stress quant à la nécessité d'atteindre des objectifs quantitatifs fixés de façon arbitraire, *a priori*<sup>6</sup>. Les préconisations que je pouvais faire à propos des prestations d'orientation, ou les remontées à partir de la pratique sur les méthodes de travail qu'il faut envisager pour remplir notre mission de requalification se heurtaient au silence institutionnel, voire à des retours négligents, laissant entendre qu'on ne peut pas perdre son temps à des considérations psychologiques. Toute approche sérieuse de la question du chômage réalisée à partir d'études de cas était traitée comme une déformation professionnelle, une manie de psychologue.

J'essayais de résister à la dévalorisation insidieuse des pratiques et des savoirs professionnels ainsi qu'à la réduction des psychologues à une position d'exécutants, mais cela entraînait une mise à l'écart de plus en plus prononcée. Bien entendu, ma participation aux réseaux de recherche et d'analyse des pratiques qui ont toujours alimenté mon autoformation professionnelle a été considérée comme une perte de temps. Cet empêchement d'échanges a accentué mon isolement face à ce mécanisme d'abrutissement professionnel.

D'où l'épuisement progressif. J'étais surmenée, non par le travail d'accompagnement des chômeurs de longue durée en tant que tel, mais par le fait de m'entêter à le faire correctement. *Ce qui m'a épuisée de façon insidieuse, au jour le jour, ce n'est pas l'exercice de ma fonction, c'est l'effort surhumain qu'il faut faire pour sauvegarder la qualité des pratiques dans un contexte qui instaure une taylorisation et une déqualification des actes professionnels.*

---

6. Je reviendrai ultérieurement sur le mécanisme de fixation arbitraire des « objectifs de production » par le biais de la budgétisation des actes professionnels.



## La taylorisation du travail du psychologue et sa déqualification

Dans les services d'orientation professionnelle devrait s'opérer la rencontre entre, d'une part, des usagers de la formation professionnelle qui sont désorientés et qui n'ont pas trouvé d'issue dans les diverses mesures pour l'emploi, et, d'autre part, des psychologues du travail, soit un personnel hautement qualifié susceptible de les aider à se réinsérer professionnellement. Or, cette rencontre est rendue quasiment impossible par l'organisation du travail qui conduit les spécialistes de l'écoute individuelle et de l'analyse des milieux de travail, non pas à mettre leur compétence dans la résolution des problèmes mais, au contraire, à produire des simulacres d'orientation.

Le travail du psychologue à l'AFPA se trouve aujourd'hui disséqué par une segmentation taylorienne. Cette taylorisation n'a aucun fondement théorique et aucune pertinence pratique compte tenu du caractère immatériel du travail fourni. Elle est instaurée par pur mimétisme idéologique avec la production de marchandises, *mais elle a un effet concret sur les pratiques, celui de supprimer radicalement l'autonomie méthodologique des professionnels.*

Le processus relationnel est découpé arbitrairement, par des bureaux d'études, en tronçons d'activités séquentielles, appelés prestations S1, analyse de la demande, S2, validation du projet professionnel, S3, accompagnement psycho-pédagogique, S4, accompagnement vers l'emploi. Le nombre de prestations de chaque type que chaque service aura à réaliser est fixé d'avance.

Le psychologue n'a plus la liberté de suivre avec la personne qu'il reçoit un cheminement adapté à sa situation psychique et sociale. Il est entravé par le codage arbitraire de son activité et doit déclarer *a priori* quelles prestations il va fournir. Il s'entend dire par exemple qu'il a « fait assez de S1 et qu'il doit augmenter sa production de S2 ». Lors de ses prochains entretiens, si le psychologue passe du temps à écouter ce que cherche la personne qu'il a en face de lui, ce travail relevant de l'analyse de la demande ne sera plus financé, d'où la pression pour qu'il écourte ce temps et passe directement à la « validation du projet professionnel » même quand la personne n'est plus en mesure de faire des projets.

L'analyse de la demande, qui est une des compétences essentielles des psychologues, leur a été retirée par la tutelle pour être attribuée à l'ANPE qui réalise à la place un diagnostic du manque de qualification, ce qui n'est pas du tout la même chose puisque les individus se voient privés de l'occasion et de l'interlocuteur qui leur permettraient de redéfinir leur identité socioprofessionnelle.

*La transformation idéologique du processus d'orientation professionnelle en prestations préfabriquées ainsi que le mode de calcul du travail qui en résulte aboutissent à une déprofessionnalisation du psychologue.*

Le découpage méthodologique des prestations se rajoute au découpage administratif kafkaïen des bénéficiaires présumés selon les conditions d'ouverture des droits aux différentes prestations et allocations<sup>7</sup>. Tel usager ne peut être bénéficiaire de telle séquence de prestations parce qu'il ne relève pas de telle dénomination administrative. Par exemple, un usager dont l'objectif prioritaire sera de redéfinir le poste de travail qui pourrait lui convenir ne pourra travailler avec le psychologue sur cette question parce qu'il n'a pas atteint le nombre de mois de chômage nécessaire pour entrer dans la fourchette administrative définie par « la lutte contre l'exclusion ». Résultat de ce « tronçonnement » des bénéficiaires : la plupart du temps, la gamme des réponses technocratiques préfabriquées est totalement en porte-à-faux par rapport aux besoins exprimés par les usagers et empêche l'accès aux services qui leur sont théoriquement destinés.

### **La budgétisation des actes professionnels comme ressort pour l'imposition d'objectifs arbitraires**

Le pouvoir de prescription du travail par les hiérarchies a pris le pas sur le pouvoir qu'avaient les professionnels de décider de leur manière de travailler. Ce mécanisme de transformation se réalise par le biais de la budgétisation des actes professionnels. De quoi s'agit-il ? *Au lieu d'être subventionnée pour remplir des missions clairement définies, l'AFPA s'est mise à vendre de la prestation préfabriquée à sa tutelle et à ses différents partenaires.* Ce changement est essentiellement d'ordre idéologique. Au lieu d'une utilité sociale négociée globalement, on instaure des relations fournisseur-client entre le financeur et l'organisme. Cette interprétation mercantile de la notion de service surplombe la relation établie à la base entre le professionnel et l'usager. Les salariés de l'organisme vont imaginairement satisfaire le financeur chaque fois qu'ils produiront un travail normalement destiné à l'usager. La budgétisation des actes, bien qu'elle soit en fait un pur jeu d'écritures comptables, pervertit profondément les pratiques sociales.

---

7. Cela vaudrait la peine de décrire l'accumulation des entraves à l'insertion professionnelle qui se sont cristallisées dans les dispositifs d'aide aux chômeurs, mais cela entraînerait des développements trop longs dans le cadre de cet article.

La budgétisation de chaque acte professionnel entraîne en effet un changement considérable du statut du professionnel puisque les psychologues comme les formateurs, au lieu de voir rétribuer globalement leurs compétences, sont maintenant payés à la production. Pas *réellement*, bien sûr, puisque les salaires ne dépendent pas effectivement de la production individuelle, mais *idéologiquement* puisque chacun des actes prescrits équivaut à un tarif qui sera payé par l'État ou par un autre commanditaire et que le budget global de chacun des services, et de l'AFPA au niveau national, équivaut à toutes les prestations que l'organisme s'est engagé à réaliser.

Dans ce système, la présentation normalisée des prestations est indispensable pour mener à bien les négociations budgétaires avec le ministère du Travail. On ne sait pas trop sur quelles estimations se font les transactions pour décider combien l'ensemble des services produira pour chaque catégorie de prestations, ni pourquoi la valeur financière de telle prestation est fixée à telle hauteur. Mais quelle que soit la pertinence de ces calculs *a priori*, ils prennent un caractère totalement contraignant et décident de la prescription des tâches et des objectifs quantitatifs assignés à chaque service.

Nous sommes passés d'un engagement sur des missions à un engagement sur des volumes de prestations. La *volumétrie* est un mot très employé par la hiérarchie. Le contrat d'objectifs fixe le volume attendu dans chacune des prestations, soit, pour les psychologues, le quota des fameux S1, S2, S3, S4. Chaque prestation étant payée à un tarif prédéfini, le budget global des services est couvert si les psychologues réalisent les quotas définis. On nous oblige à penser notre travail en équivalents financiers, alors que l'AFPA, d'année en année, a besoin du même budget pour fonctionner et orienter et former sensiblement le même nombre d'individus. Nous sommes passés d'un système de dotation globale à un système de dotation conditionnelle au compte-gouttes, qui contraint chaque membre du personnel à penser au tiroir-caisse à chaque fois qu'il exerce sa fonction auprès d'un usager. Et ça marche : on ne parle plus que d'argent dans les réunions de service.

### **Obsession quantitative et indisponibilité chronique vis-à-vis des attentes des usagers**

La pression psychologique exercée par la budgétisation des actes est telle que *la valeur financière des actes professionnels évince aujourd'hui*

*toutes les considérations techniques ou déontologiques alors qu'elle est fixée de manière totalement arbitraire à partir de volumes de temps supposés mais jamais soumis à vérification. Cette valeur uniquement financière est, de plus, constamment sujette à variations.*

Le taux de « valorisation » de chaque prestation a une influence décisive sur les orientations stratégiques et le pilotage de l'action qui se fait *a priori*, non pas sous la forme d'une anticipation, mais sous la forme d'un « forçage » de la réalité humaine pour la faire entrer dans les volumes de prestations budgétisées. Par exemple, j'ai eu l'occasion, lors de la mise en place de la convention AFPA-ANPE, de voir qu'il était absolument impossible de réguler la réponse du service d'orientation en fonction des besoins des usagers. Nous avions prévu localement, avec les collègues de l'ANPE, des modalités de coopération sans fixer par avance le nombre de demandeurs d'emploi ou de chômeurs de longue durée qui demanderaient à bénéficier d'une aide à l'orientation, pour la bonne raison qu'il était impossible d'en décider *a priori*. Nous avons donc décidé de tester les modalités de coopération pendant quelques mois et de les ajuster en fonction de nos possibilités respectives de réponse aux demandes. Nous avons été rappelés à l'ordre par la direction qui exigeait de connaître le nombre de S1, S2... contractualisés.

La gestion de production interne se camoufle ainsi en partenariat. Il est obligatoire de fixer des volumes *a priori* comme s'il s'agissait d'une attente de nos partenaires, alors que c'est la direction de l'AFPA qui attend d'eux l'envoi de contingents de demandeurs d'emplois, tout bonnement pour assurer les budgets correspondants. Le volume fixé focalise ensuite l'activité du personnel qui vit dans un état d'urgence pour assurer ce *quantum* comme s'il était pressé par l'Agence pour l'emploi. On demande au personnel de terrain d'aligner le temps de réalisation sur le temps budgétisé et jamais l'inverse.

Cette manière d'entretenir le stress peut apparaître comme un moyen de pousser les psychologues à travailler davantage. En fait, cela ne produit qu'une agitation stérile. Le stress permanent et le sentiment irrationnel d'urgence créent un obstacle majeur au travail : ils rendent les psychologues subjectivement indisponibles. Quand un chômeur se heurte pour la énième fois à l'indisponibilité de ses interlocuteurs, surtout s'il s'agit de psychologues, il est profondément humilié. Cette humiliation est destructrice de l'estime de soi et des rapports humains ; elle porte en germe toutes les violences. Or, les psychologues sont bien placés pour savoir que la considération est le premier aliment de l'estime de soi et qu'ils participent à la dis-

qualification des demandeurs d'emploi chaque fois qu'ils leur signifient qu'ils n'ont pas de temps à leur consacrer. Ce qui rend ces injonctions et ces quotas difficiles à contester, c'est le chantage au maintien des postes. Le lien entre le volume de prestations réalisées et le nombre de postes est tout à fait théorique, mais il pèse comme une menace constante, surtout pour le personnel en CDD. Cette insécurité entraîne une autocensure et une suspicion réciproque, les salariés qui craignent que le travail soit fait « pour rien » et que l'équilibre budgétaire ne soit plus assuré. Il s'agit d'un processus tout à fait délirant de création de *contraintes collectives imaginaires*.

### **La corruption mercantile des pratiques**

La plupart des psychologues ont intériorisé l'obligation de rapporter de l'argent et, ce qui est plus grave, ils finissent par *confondre résultat financier et efficacité professionnelle*. Les salariés participent ainsi à renforcer le délire gestionnaire qui les accable et les élimine. Bien que nous soyons salariés d'un organisme subventionné pour assurer une mission de service public<sup>8</sup>, la seule valeur du travail, c'est sa valeur monétaire, comme s'il s'agissait d'assurer la survie d'une entreprise cotée en bourse.

J'ai résisté à ce conditionnement, car j'estime qu'il n'est pas dans mes attributions de me préoccuper quotidiennement de l'équilibre budgétaire. À chacun son métier. Si j'avais voulu brasser de l'argent, j'aurais fait un autre choix. De plus, l'argent brassé ici n'est ni plus ni moins que celui de l'enveloppe budgétaire qui, de toute façon, sera consacrée à subventionner des organismes susceptibles d'occuper les chômeurs ou de s'en occuper. Pourquoi ces jeux d'écritures dans les dépenses de l'État prennent-ils une telle place dans les relations de travail ?

La logique productiviste n'a de la rationalité économique que l'apparence. Si elle était vraiment rationnelle, tout au moins du point de vue de l'intérêt général, elle devrait tendre à résoudre le problème du chômage pour économiser sur les budgets dévolus à l'assistance. Or, il s'avère que c'est le contraire qui est en train de se passer. À chaque fois que mes interventions aboutissaient à des requalifications et des réinsertions et donc à une nouvelle autonomie financière des anciens assistés, au lieu d'avoir l'approbation des gestionnaires, je me voyais reprocher de faire des prestations « de luxe ». Le calcul des coûts dans la comptabilité analytique est si parcellisé que l'utilité humaine, sociale ou économique, d'une intervention s'en trouve totalement occultée.

---

8. Ces dotations budgétaires sont assorties constamment de menaces de restrictions.

La règle du jeu consiste à enregistrer et à comptabiliser des prestations d'orientation chaque fois qu'on reçoit un chômeur. Il faut donc, pour être rentable, en recevoir le plus possible, les mêmes éventuellement, pourvu que ce soit après un délai suffisant. Du point de vue de la calculette, la stratégie la plus efficace consiste, paradoxalement, à augmenter le nombre de chômeurs dont l'orientation et la formation seront financées par l'État. Le cynisme comptable en dit peut-être plus long sur la réalité du système de maintenance du chômage et d'entretien de la disqualification sociale que les déclarations d'intention. Le productivisme se fonde sur une inversion de la fin et des moyens et sur une instrumentalisation des usagers : *au lieu d'utiliser les subventions pour remplir sa mission, l'institution transforme les personnes qu'elle est censée servir en équivalents budgétaires, c'est-à-dire en argent plus ou moins virtuel, pour ne pas dire en monnaie de singe.*

Le discours sur la « démarche qualité » est significatif de l'alignement idéologique du service public sur l'entreprise marchande. La référence à la satisfaction du client a remplacé la clarification des missions et des fonctions. Or, il y a de la mauvaise foi à confondre le client et le bénéficiaire, car, en l'occurrence, *le client n'est jamais le chômeur et prétendu bénéficiaire du service.* Le client-payeur, c'est la collectivité sous différentes formes. Le client est souvent un « acheteur public » d'actions de formation ou d'orientation. Si l'on applique le schéma client-fournisseur, *les personnes concernées par les actions de formation deviennent des objets d'échanges* ; contrairement à ce qu'affirme la propagande managériale, ils ne sont plus du tout objets de considération.

Dans le discours du marketing, la qualité attendue des prestations des psychologues consiste à fournir une réponse, tout de suite, pour contenter les individus – à condition, bien sûr, que ceux-ci entrent dans les catégories administratives qui rendent la prestation et la réponse budgétisables. Il faut apporter une *réponse immédiate de type consumériste* censée combler un besoin de formation comme on comblerait un manque de calcium. On demande aux psychologues d'être le plus rapides possible pour donner satisfaction à un plus grand nombre de clients. Le modèle consumériste appliqué à la relation humaine transforme cette relation en marchandise, ce qui pervertit les rapports entre les protagonistes et les pousse à rechercher une « réponse-gavage » qui obstrue les espaces de parole. Plus question de laisser à la personne le temps de formuler la signification personnelle et sociale de sa demande de qualification ou de la remettre en perspective par rapport à sa trajectoire, il faut la prendre au mot. Ce n'est pas du respect mais de la complaisance mercantile.

*Partout où la complaisance mercantile remplace le respect des personnes, les bases d'une véritable interaction humaine sont détruites.* Pour un psychologue, une telle complaisance est une erreur professionnelle qui l'entraîne, avec son interlocuteur, dans la surenchère de l'assistance et de la dépendance institutionnelle. L'individu qui attend une réponse toute faite à ses besoins se démet de ses propres responsabilités envers lui-même, au profit des institutions. Il est disqualifié en tant que sujet autonome et citoyen.

Quand l'organisme de formation fonctionne dans ce schéma consumériste, il maintient ses « bénéficiaires » dans une position infantile de satisfaction immédiate de besoins illusoires, ce qui est à l'opposé de l'objectif déclaré de qualification socioprofessionnelle.

Quand ils travaillent selon cette logique productiviste et son corollaire consumériste, les praticiens des organismes de formation et d'insertion s'aperçoivent que leurs pratiques professionnelles deviennent complètement contre-productives dans la mesure où elles disqualifient encore plus les personnes qu'ils sont censés aider. Dans ce schéma d'organisation productiviste, le résultat de l'action collective aboutit à l'inverse des buts officiellement recherchés, les salariés perdent le sentiment de leur utilité qui est l'un des ressorts essentiels du travail humain. La réflexion qualitative sur les pratiques devient subjectivement périlleuse, et la recherche d'efficacité se réfugie dans l'agitation stérile et l'affichage « des volumes de personnes traitées ». C'est la base d'une généralisation du « faire semblant ».

## **La généralisation du travail virtuel et du « faire semblant »**

La formation professionnelle comme l'insertion sociale sont devenues les lieux d'une relecture technocratique de la réalité qui aboutit à exclure le travail effectif au profit d'un travail purement virtuel. L'obligation du simulacre s'instaure, en premier lieu, par la nécessité de nourrir les statistiques d'activité.

### **La justification mensongère d'activité**

L'essentiel devient non pas de faire mais de prouver que l'on a fait, que l'on a bien atteint les objectifs fixés, d'où la place prépondérante prise par l'informatisation de la saisie des activités, d'où aussi la proportion du temps de travail passée à rendre compte de son emploi du temps selon des grilles toujours complètement décalées par rapport aux pratiques effectives.

Les psychologues dont l'utilité est régulièrement remise en question se sentent contraints de justifier leur existence et de le faire dans le langage de ceux qui détiennent le pouvoir. Ils vont par conséquent accepter de travestir les faits.

La justification de l'activité déstructure ainsi l'activité spontanée parce qu'elle finit par en être la seule formulation. Apporter la preuve de notre activité nous prend tellement de temps qu'il en reste peu pour remplir les missions fondamentales. Nous sommes littéralement encombrés par la production rationnelle du « faire semblant ».

Il en résulte un pourrissement symbolique de la coordination du travail, l'organisation et la répartition des tâches ne peuvent être que virtuelles, les charges officielles de travail ne correspondent plus à rien. Chacun s'épuise à faire des choses absurdes et demande à être soulagé des tâches parasites pour pouvoir faire un travail plus gratifiant. Les conflits que cela engendre ne peuvent être traités parce que les arbitrages sont eux-mêmes pris dans cet univers kafkaïen.

Je me suis entêtée à travailler « pour de vrai » et à ne pas travestir ma pratique, même quand je me suis aperçue que l'institution se contentait de prestations virtuelles, et j'ai encore persévéré quand je me suis rendu compte qu'elle attendait *des prestations virtuelles et rien d'autre*. La qualité du travail réel n'a plus aucune importance. Seules comptent les statistiques. Je sais que c'est iconoclaste de le dire, mais d'autres pourront en témoigner : l'obligation du faire semblant fait intrinsèquement partie du système de saisie informatique des résultats de l'activité.

Les psychologues ont protesté contre la déprofessionnalisation qui leur est imposée, mais ils n'ont pas encore pris la pleine mesure de cette aliénation dans le faire semblant et ils se sont soumis aux règles de valorisation informatisées de leur activité qui effectuent mathématiquement leur déprofessionnalisation. Ce n'est d'ailleurs pas seulement un phénomène catégoriel mais un processus général qui se réalise en cascade et qui touche en premier lieu l'encadrement.

### **La déprofessionnalisation de l'encadrement**

On a assisté, en quelques années, à une transformation notoire du profil de compétence et du mode de recrutement de l'encadrement. Il y a peu de temps encore, tous les postes clés étaient tenus par des psychologues ou des formateurs qui avaient un métier, une culture



professionnelle, des positions solides sur le plan technique et hiérarchique. Ils ont été systématiquement remplacés par des cadres que l'on peut définir comme des *stratèges-exécutants*, dont le profil de compétence est beaucoup plus flou, qui doivent être mobiles et interchangeables, et surtout qui doivent démontrer leur capacité d'exécuter sans objection toutes les directives, ou même d'anticiper les souhaits de la direction. En ce qui concerne les services de psychologie, l'éviction des anciens directeurs et leur remplacement par de « bons managers » ont été systématiques et se sont réalisés dans un grand silence.

La souplesse et la flexibilité sont des « savoir-être » requis pour tous les postes de direction sous le prétexte que le chef est devenu un animateur d'équipe. En fait, l'habileté stratégique est devenue la compétence essentielle des nouveaux cadres. Étant par définition mobiles et interchangeables, ils connaissent la précarisation et l'insécurité personnelle. Leur meilleure garantie de stabilité est d'obtenir l'approbation des commanditaires et de réduire les « résistances au changement » de leurs subordonnés. Il leur suffit, pour témoigner de la réactivité attendue, d'être des pseudo-managers, c'est-à-dire de manier le bluff, l'opportunisme et la soumission cynique. Il leur faut des talents de « communicateurs » pour faire accepter à leurs subordonnés des objectifs qui changent au gré des prescriptions et réduire au silence les objections possibles. Ils n'ont pas besoin de comprendre le travail des praticiens parce qu'ils n'ont plus à piloter des réalisations ou des pratiques professionnelles. Ils ont seulement à brasser l'atteinte virtuelle des objectifs déclarés. *Leurs compétences primordiales consistent en des jeux d'écritures pour les budgets, en des jeux de slogans pour la gestion des objectifs, en des jeux de personnes pour le management du personnel.*

Cette redéfinition du rôle des cadres favorise éminemment la cooptation entre stratèges du carriérisme, tissant un réseau de plus en plus serré de justifications réciproques et donnant de plus en plus le pouvoir à ceux qui méconnaissent le travail. La compétence des professionnels, qui continuent d'assumer le travail courant, risque de déstabiliser la position institutionnelle des cadres en révélant l'inconsistance des mots d'ordre. Elle doit donc être réduite au silence, par la stigmatisation des « résistances au changement » dont sont taxées toutes les objections aux fluctuations institutionnelles. L'attachement à un métier et à une identité professionnelle est connoté péjorativement comme signe de rigidité et de corporatisme. Face aux nouveaux stratèges-exécutants, il n'y a pas d'autre place, pour les praticiens, que celle d'hommes de troupe.

La redéfinition des cadres et la prise de pouvoir systématique des opportunistes sont les conséquences structurelles de l'assujettissement des organismes de formation aux *desiderata* des « commanditaires publics », nouvelles figures du pouvoir discrétionnaire de l'administration. En fait, le processus de mise au pas en cascade signe la transformation des institutions en corps de mercenaires.

### Une institution mercenaire au service du commanditaire

L'AFPA est depuis sa création un outil de régulation du marché de l'emploi et ses objectifs sont définis en fonction des axes politiques fixés par sa tutelle, c'est-à-dire le ministère du Travail<sup>9</sup>. Ce qui a changé ces dernières années, c'est l'apparition de la figure mythique du commanditaire et de sa toute-puissance symbolique à l'égard du service public pour l'emploi, qui devient l'instrument de la volonté du financeur. Le discours officiel répète inlassablement que les activités financées par l'État doivent satisfaire aux exigences de l'État, appliquant ainsi la « démarche qualité » venue des entreprises au service public. Ce discours, *a priori* inattaquable, dissimule le fait que « l'État en tant qu'acheteur de formation » est une pure abstraction derrière laquelle peuvent s'exercer des pouvoirs discrétionnaires à maints échelons de l'appareil d'État. La figure toute-puissante du commanditaire public permet à des individus vaguement représentatifs, placés aux endroits stratégiques, de décider de l'activité des institutions de service public en leur imposant arbitrairement des objectifs.

Derrière la figure mythique du commanditaire, il y a, du fait de la régionalisation puis de la localisation des ressources, une multiplication des personnalisations de ce commanditaire. Ce commanditaire n'est le plus souvent lui-même qu'un exécutant au service d'un personnage politique appelé le « décideur ». Or, ces décideurs ont un point commun : ce sont des esprits pressés qui veulent prouver que leurs décisions ont des effets incontestables sur le cours des événements. Il leur faut *du visible, du chiffrable rapidement, du politiquement affichable* susceptible de faire l'objet d'annonces médiatiques. Ils ne peuvent pas intégrer la complexité des phénomènes sociaux comme celui du chômage. La précarité professionnelle des politiciens étant de plus en plus grande, ils ont besoin, pour espérer durer, de faire leurs preuves rapidement.

---

9. En fait, nous avons une double tutelle, celle du ministère du Travail mais aussi celle du Budget. Est-ce la présence permanente du contrôleur d'État dans l'institution et la défense des attributions de chacune des tutelles qui fait passer les questions de budget avant toutes les autres considérations ?

À travers la soumission au « commanditaire », les organismes de formation et d'insertion sont devenus les instruments stratégiques des « décideurs ».

La configuration de l'action publique par la stratégie de l'urgence politicienne de tel ou tel détenteur de pouvoir produit beaucoup d'inefficacité, chaque politique ayant l'ambition de provoquer une mobilisation des institutions et des organismes sur son slogan favori et sur le segment de réalité qu'il a appréhendé au cours de son survol des problématiques<sup>10</sup>. Il s'agit d'une mobilisation répétitive sur des projets hâtivement formulés, fondés sur une connaissance très parcellaire du terrain. Elle va occuper les capacités de travail de ses institutions pour atteindre des objectifs affichés même quand ils sont irréalistes, infaisables ou carrément rétrogrades.

Les cadres de l'AFPA comme ceux d'autres organismes sont devenus les perroquets des discours en vogue dans les cabinets ministériels, les délégations diverses, les bureaux du Conseil régional, des directions régionales ou départementales, les comités divers, c'est-à-dire la kyrielle d'instances décisionnelles quant aux multiples appels d'offres. Ils utilisent les mots clés pour plaire et complaire et espérer décrocher les marchés. Ces appels d'offres fonctionnent selon les sympathies et les arrangements et se parent de légitimité.

### **Jeux des apparences et prostitution symbolique de l'institution**

Toute institution a normalement des finalités et des missions inscrites dans ses textes fondateurs qui forment sa raison d'être et qui constituent des repères communs pour tous ses membres. Son activité habituelle autonome se réfère à ces missions. Les institutions ne peuvent fonctionner qu'en référence à des règles, contrairement aux mercenaires qui exécutent n'importe quoi. Or, l'instrumentalisation des institutions par le fonctionnement des appels d'offres rend caduque toute formulation d'une vocation institutionnellement reconnue. La seule légitimité est maintenant de répondre aux commandes. Les dirigeants de ces institutions, pour réussir leur carrière, doivent impérativement donner l'impression qu'ils sont aux ordres du politique et que leur appareil est en bon ordre de marche derrière eux pour appliquer immédiatement les orientations décidées et les dispositifs prescrits. Cette mise à disposition est illusoire pour deux raisons.

---

10. On parle de retour nécessaire du politique alors que je dénonce la soumission inconditionnelle des professionnels aux stratégies politiques. C'est qu'il y a là une atteinte aux règles démocratiques qui reposent sur une différenciation des rôles et des compétences. Je reviendrai sur la nécessité d'instaurer l'objection de conscience dans le cadre professionnel.

La première est d'ordre concret : les salariés sont déjà occupés par les services quotidiens rendus aux usagers et ils ne peuvent laisser tout en plan pour appliquer la énième nouvelle procédure.

La deuxième est d'ordre stratégique : l'organisme doit obtempérer mais sans jamais risquer de révéler que l'application d'une décision politique se heurte à des impossibilités ou engendre des effets pervers. L'application doit donc être pilotée de manière à faire la démonstration de la pertinence et de la qualité innovatrice dudit projet – même quand il est stupide ou rétrograde. Pour en être sûr, il est préférable de l'appliquer « avec modération », c'est-à-dire d'une manière apparente ou virtuelle, ce qui permet de ne pas avoir à faire retour de la résistance qu'oppose la réalité et qui serait susceptible de faire affront à la « clairvoyance » du commanditaire.

C'est pourquoi les dirigeants de ces organismes doivent seulement « donner l'impression de ». Ce mécanisme fabrique l'absurdité d'un travail virtuel qui va empêcher les salariés d'effectuer leur travail.

La soumission illimitée au commanditaire est donc purement formelle ou discursive ; elle n'est pas réelle puisqu'elle repose sur le faire semblant, mais elle institue la complaisance et la servilité comme nécessités stratégiques qui impliquent de refouler toutes les objections techniques ou éthiques fondées sur une connaissance précise des situations et sur une déontologie professionnelle.

*Il n'y a plus de débat possible sur la faisabilité d'une commande, c'est ce que l'on appelle complaisamment « l'adaptabilité » et qui n'est qu'une manière d'accepter de faire n'importe quoi. Seule surnage la faisabilité sur le plan financier qui réduit les négociations à des tractations de marchands de tapis.*

C'est un mécanisme de *déresponsabilisation collective* à l'égard du travail effectué qui réprime efficacement les initiatives et qui a des effets sociaux pervers, en particulier dans la fabrication de l'exclusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution.

À l'intérieur de l'organisme, la soumission symbolique aux ordres de celui qui détient le pouvoir financier et la perte de citoyenneté au travail provoquent un asservissement en cascade qui se passe de manière silencieuse et infiltre de plus en plus les rapports professionnels. Il s'agit à mes yeux d'une *fascisation rampante des rapports sociaux* à l'intérieur de l'institution.

## **La fascisation rampante des rapports sociaux à l'intérieur de l'institution**

Ce que je souhaite pointer par ce terme de fascisation qui peut paraître beaucoup trop violent, c'est *la transformation des rapports conventionnels du travail en rapports arbitraires de collusion, de séduction et de violence*. Cette transformation se déroule insensiblement à l'intérieur de l'AFPA, comme si les acteurs obéissaient à un processus collectivement inconscient, alors qu'ils poursuivent individuellement des buts de réussite ou de sauvegarde personnelle.

### **L'infériorisation et le musellement progressif des professionnels**

La déprofessionnalisation des psychologues implique de les réduire au silence. Nous avons déjà dit que les solidarités de corps sont stigmatisées comme des corporatismes sources de rigidité. La considération et le statut qui étaient attachés au titre de psychologue sont considérés comme des privilèges catégoriels dépassés, ce qui permet aussi de remettre en cause les savoirs professionnels et les territoires de compétence qui s'y attachaient, ainsi que les exigences déontologiques<sup>11</sup>. Il devient impossible d'utiliser les termes précis du langage professionnel sans se voir reprocher de parler un jargon incompréhensible, comme si seul le jargon du management était universel.

Ces dernières années, lors des réunions dites « techniques », nous étions systématiquement placés dans une situation infantilisante et devions écouter sagement les exposés directoriaux sur les « nouvelles » directives. La surabondance des directives urgentes est une des caractéristiques du management actuel dans l'institution, elle « nécessite » de reporter toujours à plus tard les discussions autour des tâches effectives et des fonctions. Nous n'avons tout simplement plus l'occasion de parler de la réalité du travail quotidien ou de prendre position sur des questions de méthode ou d'éthique professionnelle. Jouissant d'une réelle considération auprès de mes collègues, j'étais d'une certaine manière représentative des compétences de la profession. Ce que je pouvais dire, quant à ces simulacres de communication et au musellement des praticiens, avait d'autant plus de portée que mes travaux commençaient à faire référence pour un nombre croissant de professionnels et d'universitaires. Ma résistance m'attirait les foudres de la hiérarchie et mes collègues, impressionnés par ces réactions

---

11. Une circulaire de la direction a d'ailleurs notifié que l'AFPA ne se considérait pas tenue par le code de déontologie des psychologues.

violentes, jugeaient dangereux de se solidariser publiquement avec mes interventions, même s'ils venaient me dire ensuite qu'ils partageaient pleinement mon point de vue.

L'expression d'une opinion personnelle lors des rencontres instituées s'est considérablement raréfiée en quelques années. Il est assez effrayant de voir, de plus en plus, les salariés « s'écraser » plutôt que de risquer d'être mal vus. Ils se sentent en insécurité permanente, comme si, dans une institution comme l'AFPA, la hiérarchie pouvait à tout moment remettre en cause leur contrat de travail.

J'avais personnellement tendance à considérer cette attitude comme beaucoup trop timorée, mais je dois reconnaître aujourd'hui que je n'avais pas pleinement conscience du risque d'être, finalement, broyé. Le danger d'éviction ressenti par la majorité des salariés ne repose pas sur un danger objectif de rupture de contrat – tout au moins pour les salariés en CDI –, mais sur un danger latent de stigmatisation et de disqualification.

### **Le management par la culpabilisation systématique et les injonctions contradictoires**

Le déficit chronique de considération collective liée au professionnalisme des salariés accroît d'autant le besoin de reconnaissance individuelle des compétences. Or, le discours institutionnel sur la nécessité du changement véhicule la suspicion d'insuffisance. Les directives toujours urgentes de la hiérarchie contiennent systématiquement le même message, c'est-à-dire celui de la lutte contre les pesanteurs et les dysfonctionnements. Le travail réalisé jusqu'alors est donc, par hypothèse, un travail déficient. Chaque salarié est invité implicitement, jour après jour, à douter de la qualité et de la pertinence de son travail. Saine remise en cause, dira-t-on, sauf que l'impossibilité de parler des pratiques empêche de prendre du recul et augmente la vulnérabilité des individus au risque de réprobation. L'objectif officiel d'élimination des sources de dysfonctionnements fait peser la menace d'une stigmatisation de tel ou tel maillon de l'appareil. Le « contrat de progrès » et de « démarche qualité » est la forme officielle d'une stratégie institutionnelle de culpabilisation massive des salariés, sa forme officieuse étant l'instauration du rapport d'évaluateur à évalué entre le hiérarchique et son subordonné. Ce dernier se voit en effet dans l'obligation de justifier et de défendre son travail auprès de son chef direct. Or, ce que le chef évalue n'est pas la qualité du travail réalisé – ce qui supposerait qu'il s'y intéresse et qu'il puisse énoncer ses critères – mais la réactivité du salarié face aux exigences de la direction.

Quand la culpabilisation utilise l'injonction contradictoire, elle devient totalement imparable : c'est le cas aujourd'hui à l'AFPA où le sentiment du travail bien fait est devenu improbable. Ainsi la direction demande-t-elle aux psychologues de « redonner une chance aux exclus » en adaptant leurs interventions à chaque individu et en assumant un accompagnement dans la durée jusqu'à sa réinsertion professionnelle. Et elle leur demande, en même temps, de réaliser à effectif constant le triage à court terme, par la psychométrie, des cohortes de demandeurs d'emploi, en termes d'admissibilité ou de non-admissibilité en formation. Les directives sont formulées de telle manière que, quoi qu'il fasse, le psychologue en fait toujours trop ou trop peu et ne répond jamais à l'ensemble des exigences émises. Quand il s'investit dans l'accompagnement progressif vers la qualification, on le rappelle à l'ordre sur la « volumétrie des populations à traiter ». Quand il se résigne aux traitements de masse, on lui rappelle qu'il ne répond pas aux attentes des personnes en difficulté et la direction lance une étude de satisfaction des usagers.

Car la mesure de la satisfaction des usagers est utilisée symboliquement comme le révélateur des insuffisances des praticiens. Si l'utilisateur n'est pas content, c'est que le psychologue n'est pas bon, comme si nos prestations pouvaient et devaient supprimer les gisements de colère qui sont refoulés jour après jour par les personnes au chômage. Faire de la satisfaction du demandeur de qualification le critère d'évaluation de son interlocuteur, c'est nier l'histoire sociale de la marginalisation d'une partie de la population active.

La systématisation des injonctions contradictoires est un facteur très pathogène qui peut rendre les gens fous en les mettant dans l'impossibilité de bien faire. Par crainte d'une évaluation péjorative de sa propre action, chacun cherche à se dédouaner, quitte à reporter la faute supposée sur ses collègues de travail. La culpabilisation est une forme raffinée de manipulation qui engendre des tensions et des agressions en chaîne entre collègues de travail.

### **Sauve-qui-peut individuel et banalisation de l'arbitraire**

Le conditionnement à la justification individuelle détruit les solidarités et les sentiments d'appartenance et, par contrecoup, les identités professionnelles. Il dégrade rapidement les conditions de travail : par exemple, il suffit d'une réunion qui culpabilise les secrétaires chargées des convocations pour augmenter les cadences de travail des psychologues.

Ce mécanisme est très pervers, car il fonde les rapports professionnels sur une alternative destructrice : ou bien je tire mon épingle du jeu, ou bien je vais me voir charger des dysfonctionnements du service.

Compte tenu de ce qui a été développé précédemment sur les injonctions contradictoires, le seul repère qui reste au salarié pour valider son travail est d'être apprécié par le hiérarchique. Chacun ayant besoin de voir reconnaître la valeur de son travail, la banalisation de l'arbitraire consiste à pousser les salariés à chercher à être distingués en jouant leur carte personnelle, quitte à ce que ce soit au détriment d'un autre. Les salariés entrent ainsi en concurrence les uns avec les autres pour obtenir l'appréciation du hiérarchique.

Ce mode de management *est une incitation constante à la servilité*. Est promu celui qui plaît à son hiérarchique – voire à son «  $n + 2$  » si celui-ci a envie de court-circuiter ou de démolir le premier, ces jeux triangulaires étant de plus en plus fréquents. Pour être distingué par son chef, la méthode la plus sûre est de consolider l'estime qu'il a de lui-même. Les jeux de séduction entre les chefs et les subordonnés restent dans l'implicite et échappent à toute règle ; en ce sens, ce sont des jeux pervers qui exacerbent les rivalités entre collègues.

### **De l'exaspération des rivalités à l'irruption de la violence**

L'exaspération des rivalités entre confrères est un mécanisme infantilisant qui ravive les jalousies fraternelles archaïques et comporte des risques de dérapages violents. Nous en avons eu un exemple « frappant » lors du passage à l'acte d'un collègue, considéré par ses supérieurs comme particulièrement adaptable et dynamique, qui avait été distingué par une forte augmentation de salaire et maniait adroitement le cynisme stratégique dans la gestion de sa carrière si nécessaire aux dépens de ses collègues. Lorsqu'il a été promu à la fonction de gestion des carrières<sup>12</sup>, objectif pour lequel il avait déployé tous ses talents de stratège, il a perdu le contrôle de sa violence et agressé physiquement, cette fois, une autre psychologue. Cet événement a été traité dans la plus grande discrétion. Rien n'a été dit après coup sur le choix d'une telle personnalité pour telle fonction. L'application du Code du travail a été jugée trop pénalisante et la sanction s'est réduite à une simple mutation de l'agresseur dans un autre service sans remise en cause de sa qualification. La collègue victime de l'agression a été la cible des rumeurs persistantes sur sa responsabilité dans l'exaspération supposée de l'agresseur. Ce retournement du rapport d'agression est d'une grande violence symbolique.

---

12. Les fonctions de recrutement du personnel AFPA étaient encore il y a cinq ans assumées par l'ensemble des psychologues ; elles sont maintenant attribuées à un psychologue par région qui a un rôle de conseil pour la gestion interne des ressources humaines et d'interlocuteur de tout le personnel quant à la gestion de la gestion de carrières.



Si un tel passage à l'acte ne signifie même plus l'incapacité professionnelle pour un psychologue et si la transgression d'une règle aussi fondamentale que celle de ne pas agresser physiquement son collègue de travail n'entraîne pas un licenciement, c'est que l'agressivité est devenue banale et institutionnellement acceptable. Elle fait déjà partie des rapports professionnels ordinaires qui deviennent « des relations à couteaux tirés ». La violence latente des relations entre collègues se répercute dans les interactions avec les usagers.

Face à cette violence, il devient impossible d'en appeler à la loi, à la règle ou aux conventions collectives sans être taxé de formalisme. L'institution ne peut plus jouer son rôle structurant des relations sociales. Ce qu'on nomme « institutionnel » aujourd'hui à l'AFPA est le règne de l'arbitraire, de ce qui est décrété par la direction, sans aucune référence à des textes fondateurs ou à des conventions collectives.

La notion de règle commune dans sa fonction de médiation des rapports sociaux et de transcendance des intérêts collectifs sur les intérêts particuliers est attaquée de toutes parts. Dès lors, le cynisme, la servilité et l'agressivité deviennent la norme implicite des rapports professionnels. *La banalisation de la violence est un signe majeur de désintégration institutionnelle.*

## **L'aliénation symbolique du travail non marchand**

L'intoxication productiviste aboutit donc à l'expulsion de l'essentiel du travail au profit d'une focalisation sur le volume et sur les résultats financiers, à la destruction des cultures professionnelles, à la falsification généralisée de l'activité et finalement à une barbarie croissante des rapports sociaux. Dans les professions de l'interaction humaine, cela constitue un degré d'aliénation du travail qui n'avait jamais été atteint. Il s'agit d'une aliénation subjective et intersubjective où nous risquons de fourvoyer le meilleur de nous-mêmes parce que cela touche au sens même du travail en tant que contribution à une collectivité.

Pour clarifier la nature de cette aliénation symbolique du travail dans le secteur non marchand du service humain, il nous faut revenir sur les modalités d'asservissement des praticiens à une idéologie qui est, au départ, incompatible avec les valeurs et les compétences sur lesquelles ils ont construit, pour la plupart, leur identité professionnelle. On peut

différencier quatre modalités : le conditionnement au mensonge, l'agitation absurde, l'aliénation éthique et la complicité dans l'instauration de relations inhumaines.

### **Conditionnement au mensonge et allégeance à l'escroquerie productiviste**

Le mensonge est devenu obligatoire pour valoriser budgétairement l'activité. Aussi, le « vrai » travail, celui pour lequel on est censé être payé, celui par rapport auquel on estime avoir gagné un salaire et donc celui sur lequel repose notre dignité de travailleur se trouve progressivement banni. Pour paraître efficace, il faut taire la réalité du travail. Cette réduction au silence et cette falsification obligatoire ne sont pas anodines. Accepter de mentir quand il s'agit de justifier son travail, c'est faire allégeance à la domination symbolique des tenants de l'idéologie productiviste. Si la justification de mon travail est truquée, si je suis obligée de tricher pour faire reconnaître mon travail, je me déconsidère moi-même. Les médecins aujourd'hui connaissent le même dilemme que les psychologues : ils vont devoir choisir entre falsifier leurs actes ou être pénalisés financièrement. La menace d'une répression matérielle les conduit à accepter un système absurde, à introduire dans la relation au patient le biais de cette falsification et finalement à se déconsidérer à leurs propres yeux. C'est très cher payer quelques petits avantages. Ce qui est en question ici n'est pas l'informatique en tant que telle, ce sont les catégories logiques qui président au recueil des données, lesquelles structurent la vision technocratique du monde. Accepter de faire semblant de « produire » quand il s'agit d'interagir avec d'autres humains, ce n'est pas « tirer son épingle du jeu » mais entrer dans le jeu de la falsification symbolique de ses propres actes.

Nous sommes ici face à une aliénation nouvelle terriblement psychopathogène, à savoir l'aliénation du travail aux apparences de la rentabilité productive. Le management totalitaire instaure l'obligation du mensonge, sous toutes ses formes, depuis la falsification des résultats de l'activité jusqu'au refoulement de ce qui est éprouvé dans le travail, en passant par la mobilisation artificielle sur des contrats d'objectifs. Ce management vise le bannissement de la réalité humaine. Les différentes facettes de ce bannissement apparaissent dans la catégorisation kafkaïenne des « bénéficiaires des services » et dans la déprofessionnalisation et la perte de dignité des professionnels. Dans un tel schéma d'interaction, le résultat ne peut être qu'insensé ; il aboutit à des affrontements entre usagers et professionnels. La perversion idéologique atteint les deux pôles de l'interaction,

elle détruit aussi bien l'intégrité du professionnel que la dignité de l'utilisateur. Ce qui fait complètement défaut dans ce système, c'est un socle pour se tenir debout. Le débat sur les pratiques professionnelles pourrait en être un, c'est peut-être pour cette raison qu'il est totalement banni des modalités de management.

### **L'absurdité de l'agitation professionnelle**

Le travail réel, devenu hors norme, ne peut plus être l'objet de discussion entre professionnels ; il en résulte un isolement généralisé et une déperdition considérable des compétences. L'activité de chacun finit par se réduire à une agitation stérile. Les gens travaillent, certes, et dans un stress permanent, mais ils travaillent à vide sans plus se préoccuper de savoir quels sont les effets produits par leur travail sur les gens pour lesquels ils sont censés travailler, ni s'ils remplissent leur mission présumée, comme celle, par exemple, de donner cette fameuse deuxième chance à ceux qui n'en ont pas eu beaucoup au départ.

L'activité stérile tourne en rond sur le maintien des emplois des salariés des organismes et cela provoque un sentiment d'impuissance face aux maux de la société comme le chômage et la marginalisation de groupes sociaux entiers. Pour les professionnels du secteur de l'emploi, de la formation et de l'insertion, ce sont leurs propres actes qui deviennent complètement insignifiants.

L'infériorisation des professionnels, la culpabilisation collective, la destruction des solidarités, les jeux de boucs émissaires et l'instauration des relations de méfiance réciproque et d'agression transforment les praticiens en somnambules qui ne savent plus dans quel but ils dépensent leur énergie au travail. Cette fascisation des rapports professionnels est très efficace pour annihiler le libre-arbitre des salariés et les amener à être eux-mêmes vecteurs d'une déshumanisation des rapports humains.

### **L'aliénation éthique**

L'aliénation au sens classique consistait simplement à vendre sa force de travail, l'aliénation éthique pousse la transaction beaucoup plus loin puisqu'on échange maintenant le sens des actes professionnels et sa propre éthique contre le « privilège » de faire partie des actifs.

La première règle déontologique des psychologues consiste à ne pas nuire. La grande majorité de mes collègues refuseraient de *nuire délibérément* à un usager, mais l'intoxication productiviste peut les

amener à perdre suffisamment de leur libre-arbitre pour nuire malgré eux. Faute de temps de réflexion et de débat nécessaire pour réagir, ils se résignent encore majoritairement à :

- une organisation du travail qui les rend indisponibles pour une rencontre réelle avec les demandeurs de qualification ;
- une machine administrative qui multiplie les fins de non-recevoir à l'encontre des usagers et déshumanise leur relation avec eux ;
- l'humiliation insidieuse des personnes déjà disqualifiées par le chômage, pour qui toute nouvelle humiliation est une violence qui se répercute dans d'autres relations<sup>13</sup> ;
- l'abdication de leurs savoirs professionnels et de leur intelligence des relations interpersonnelles.

J'ai tenté de résister à l'asservissement de mes forces créatrices par un productivisme sans fondement. J'aspirais « seulement » à pouvoir travailler et créer tranquillement, c'est-à-dire à pouvoir consacrer mon énergie à ce qui est humainement important à mes yeux. Mais c'était une revendication exorbitante puisque l'intoxication productiviste consiste justement, sous prétexte de pragmatisme, à expulser la dimension éthique du travail de service humain.

### **La complicité dans la construction d'un monde insensé**

Je pense que la falsification de la réalité humaine, l'agitation absurde et la soumission éthique nous conditionnent à accepter des schémas collectifs d'interprétation et de construction du monde qui fabriquent un monde inhumain. Notre impuissance est une complicité dans la mesure où elle est également mensongère. Nous ne sommes pas réellement impuissants, nos actes ont de toute façon des effets, mais le sentiment d'impuissance et d'insignifiance est plus confortable que la réflexion sur ce que nous sommes en train de faire. Quand des psychologues ou des formateurs se résignent à leur impuissance, ils avalisent une nouvelle distribution des rôles dans notre société : « On a beau faire, cette population ne peut pas s'adapter au monde moderne, il faudra se résigner à les entretenir à ne rien faire. » Le chômage devient alors la destinée « normale » d'une partie de la population. Nous acceptons et nous renforçons ainsi l'instauration silencieuse d'un monde où des individus humains sont considérés comme inutiles aux autres. Nous participons à la raréfaction du droit à l'existence sociale.

---

13. Cf. Roelens N., 1998, *Agir sur les causes de pollution, d'exclusion et de violence*, non publié.

L'insignifiance et le non-sens lui-même ont des effets humains et sociaux. Les conséquences du non-sens sont toujours destructrices. Pour préciser ce mécanisme, je propose un théorème des interactions symboliques : *chaque acte professionnel privé de sens aux yeux de celui qui le pose enlève du sens à l'existence de celui qui en est le destinataire.*

C'est un mécanisme imparable de destruction de l'existence symbolique des personnes que nous recevons. Ainsi, ceux qui sont censés lutter contre l'exclusion en arrivent à produire encore plus de disqualification sociale par destruction de l'existence symbolique des chômeurs. L'insignifiance est à la fois la source et la condition de faisabilité de cette destruction. D'insignifiances en insignifiances, un monde mortifère se construit. Ce monde insensé est celui où tout devient monnayable, y compris la vie, la souffrance et les espérances humaines et où tous se considèrent comme impuissants face au non-sens qu'ils produisent.

Il y a une part d'aveuglement politique dans la soumission collective à l'escroquerie productiviste. C'est une escroquerie de grande ampleur qui met en péril l'intelligence pour qui cherche à comprendre ce qui se passe. En tout cas, les formes de lutte anciennes ne sont plus adaptées aux enjeux de cette nouvelle aliénation du travail qui est en train de se généraliser sans que les organisations syndicales y prennent garde.

Je soutiens depuis longtemps qu'il est indispensable d'*instituer l'objection de conscience dans le cadre professionnel.* La pollution symbolique des rapports humains me paraît encore plus grave que la pollution alimentaire. Nous avons vu en matière alimentaire les résultats catastrophiques de l'irresponsabilité productiviste. Je suis très pessimiste sur ce qui se passera en termes de relations humaines si nous continuons à nous soumettre à une telle idéologie du travail.

### **Une résistance pratique et éthique à l'escroquerie productiviste est-elle possible ?**

L'effort de lucidité face à l'escroquerie productiviste est un fardeau très lourd. Si d'autres praticiens à l'AFP ou dans d'autres secteurs partagent mon analyse, alors une résistance collective à cette intoxication peut s'organiser. Elle consiste à se consolider mutuellement pour :

- remettre au centre des échanges entre professionnels la réalité humaine rencontrée quotidiennement dans le travail ;
- prendre le temps d'agir de manière réfléchie ;
- garder la maîtrise de son rythme de travail ;
- refuser de mentir ou de falsifier son activité ;

- réintroduire le débat sur les objectifs et exercer son libre-arbitre chaque fois qu'une directive est contraire à la déontologie ;
- être constamment vigilant sur les effets de sens des actes professionnels, ne rien céder à l'insignifiance et sauvegarder le sens des actes que l'on pose.

Et, par-dessus tout cela, il nous faut restaurer le bonheur de travailler. Ce bonheur existe quand le travail a une dimension éthique et poétique. En tant que psychologue, j'ai souvent éprouvé la joie d'une interaction humaine réussie, c'est-à-dire d'une interaction qui intègre la dimension poétique des êtres en présence. Nous ne sommes pas des machines à faire du pognon.

Nicole Roelens

*Psychologue clinicienne du travail,  
spécialiste de l'analyse des interactions symboliques*

*Docteur en sciences de l'éducation*

*58, route de Munster – 68380 Breitenbach*

**Summary.** *Throughout the analysis of the experienced professional worn out process, the author, psychologist of work at AFPA, describes the deterioration of practices generated by the application of productivism and monetarisation of actions in the domain of professional orientation and training. She shows the relationships of circular causality among the ideological reorganization of the services rendered to users, the limitation of practitioners to an executive role, the obligation of falsifying the activity and the expanding fascisation of social proportion within work. This analysis raises questions about the risks of ethical alienation encountered nowadays by all the professionals of human interaction, both victims and vectors of the merchandising of human relationships.*

**Resumen.** *La autora, psicóloga del trabajo en la AFPA, describe, a través del análisis del proceso de agotamiento profesional que ella misma sufrió, la deterioración de las prácticas que ocasiona la aplicación del productivismo y de la monetarización de los actos, en el sector de la orientación y de la formación profesionales. En su artículo, nos muestra la causalidad circular entre la reorganización ideológica de los servicios que se proporcionan a los utilizadores ; la reducción de facultativos a un papel de ejecutantes ; la obligación de falsificación de la actividad y la fascinación servil de las relaciones sociales en el trabajo. Este análisis se inquieta sobre los riesgos de alienación ética que sufren actualmente todos los profesionales de la interacción humana, a la vez, víctimas y vectores de la mercantilización de las relaciones humanas.*