

# « *Les praticiens de la relation s'alarment...* »

Pierre Delion  
pour « Le Printemps de la psychiatrie »

Monsieur le Président,

*Monsieur le Président,  
je vous fais cette lettre  
que vous lirez peut-être  
si vous avez le temps...<sup>1</sup>*

De tous les côtés nous arrivent des messages de désespoir des praticiens de la relation qui s'alarment de l'absence inédite de prise en compte de leurs spécificités. Que ce soit dans l'enseignement, dans l'éducatif, dans la justice, dans les soins, dans le médico-social, dans le social, tous se désolent de voir disparaître une culture qui laissait à chaque acteur de ces champs complexes une capacité d'initiative individuelle et des possibilités d'organisation collective de nature à faciliter l'exercice de leurs métiers difficiles.

En lieu et place de ces avancées civilisatrices considérables les nouveaux décideurs ont imposé, depuis les années 1970-80, selon un projet dicté par le capitalisme néolibéral<sup>2</sup>, qui a conquis les politiques de droite mais aussi d'une gauche épuisée par la fréquentation assidue des lieux de pouvoir, un style d'organisation des relations humaines-le new management-, qui rompt cruellement avec les modes de travail antérieurs.

Partant du principe que tous ces praticiens de la relation ne faisaient que « pomper de l'air », « passer leur temps en réunion », « peigner la girafe » et autres vocables utilisés par ces new managers affichant un profond mépris pour des professionnels coûtant cher et ne faisant pas grand chose, il a été décidé de changer radicalement les conditions de fonctionnement des équipes en charge des relations humaines à tous les niveaux. C'est dans ce contexte de suspicion que le recours à des méthodes de management élaborées après la Première Guerre mondiale, développées dans l'Allemagne nazie<sup>3</sup>, quelque peu expurgées aux Etats Unis après la deuxième guerre mondiale, et reprises dans les années 70 et mondialisées, a ensuite été impulsé. Vendues à un prix exorbitant à nos décideurs français sur les budgets de formation continue, ces projets de restructuration des organisations de travail ont fait l'objet d'un lobbying intensif auprès de toutes les administrations publiques, associatives et privées chargées de rendre des services à nos concitoyens. Ils s'imposent désormais avec une évidence qui ne fait même plus

---

<sup>1</sup> Vian, B., *Le déserteur, Poèmes*, 1954.

<sup>2</sup> Juven, PA., Pierru, F., Vincent, F., *La casse du siècle*, Raisons d'agir, 2019.

<sup>3</sup> Chapoutot, J., *Libres d'obéir*, Gallimard, 2020.

débat, tant la logique comptable confortée par les outils numériques présente une apparence scientifique rassurante pour les décideurs politiques, permettant de justifier des « économies de personnel » considérables, et qui sont autant de bombes à retardement assurées.

Sans entrer dans les détails, les principaux résultats obtenus par cette fausse bonne solution généralisée, concernent tous les domaines dans lesquels la relation humaine est au premier plan. Dans ces cas, cette logique copiée sur celle de l'industrie, est inadéquate aux objectifs poursuivis, car contrairement à son modèle, les humains ne peuvent se réduire à des « produits » interchangeables « traités par » des professionnels interchangeables. Cela conduit même souvent à une généralisation imbécile de principes qui peuvent être pertinents dans le champ industriel (il faudrait y regarder de près), mais qui, à l'évidence pour les acteurs concernés, se montrent ineptes dans le champ de l'humain.

Il est aisé de comprendre que le patient qui présente une maladie chronique, rencontrant à chaque visite médicale un soignant différent sous le prétexte que la planification a été « rationalisée », y perdra en humanité. L'interchangeabilité des professionnels de la relation est incompatible avec l'exercice de ces professions. Il peut arriver que, pour des raisons exceptionnelles, par exemple en temps de pandémie, ces rythmes habituels ne puissent être respectés. Mais ce n'est pas un prétexte pour décréter que tout soignant peut donc à tout moment être changé d'affectation.

D'ailleurs, il serait intéressant d'assister aux réactions de nos décideurs, si, du jour au lendemain, leurs collaborateurs devaient souscrire à une telle organisation new manageriale. Ils seraient immédiatement incapables d'exercer leurs charges, du simple fait de la rupture de continuité nécessaire à une bonne intelligence collective de leur mission. Pourquoi ces décideurs pourraient-ils bénéficier de la préservation de tels avantages alors que les professionnels dont la continuité relationnelle est l'essence même de leur métier ne le pourraient pas ?

Mais plus avant, cette organisation a beaucoup d'autres inconvénients majeurs.

En découpant ainsi le travail dans les équipes et entre les partenaires obligés de problématiques complexes, elle laisse à penser que le cœur du travail est de se concentrer sur ce qui se passe dans le présent, pour honorer une culture du résultat. L'anticipation de tout projet devient difficile à cause de la rupture de continuité qu'implique l'interchangeabilité des collaborateurs. Petit à petit, le travail présent devient le seul digne d'intérêt et les conséquences en découlent aussitôt avec leurs lots de gabegies et de non sens à grande échelle. Les « zéros sans solutions » sont en réalité de « très nombreux sans solutions adéquates ». Or le temps pour penser est non négociable.

*Ces méthodes de management délétères sont utilisées par des technocrates de la santé à tous les niveaux, avec, malheureusement, le soutien explicite de nombre de psychiatres et l'acceptation silencieuse de la plupart. Et pourtant ce qui est détruit ainsi était utile et efficace.*

Prenons l'exemple d'un pédopsychiatre de secteur qui recevait un enfant avec ses parents. Outre l'accueil humain indispensable pour toute souffrance psychique, il était amené à proposer un diagnostic, à envisager des soins lorsque l'indication le nécessitait et à suivre l'évolution de la prise en charge pour en évaluer les bienfaits.

Pour ce faire, appartenant à une équipe de secteur composée de psychologues, psychomotriciens, orthophonistes, infirmiers, pédiatre, éducateurs, pédagogues, secrétaires et autres professions indispensables, il réfléchissait avec eux à la meilleure approche pour cet enfant. Des soins pouvaient commencer avec des soignants dont il était assuré qu'ils allaient pouvoir le suivre dans la continuité, tout le temps nécessaire. Désormais, il est requis pour réaliser des bilans et adresser l'enfant à d'autres personnes qui devront prendre en charge l'enfant en question. Il n'y a plus de pilote dans l'avion, et le morcellement des pratiques est inévitable, l'enfant et sa famille se trouvant ballotés entre des partenaires qui ne se rencontrent pas.

Cet exemple simplifié est transposable dans tous les domaines de la relation, et les témoignages dont je parlais au début de cette lettre convergent pour dénoncer les effets de cette logique sur la qualité des « prestations ».

Mais au-delà des ravages de cette nouvelle organisation de travail qui nous est imposée de façon brutale par les décideurs, la cause première de cette perversion du système vient du fait que les new managers ne connaissent pas les métiers de l'intérieur. Accepterait-on l'idée qu'un lycée soit dirigé par un administratif qui n'a aucune formation d'enseignant ? Accepterait-on qu'un ingénieur diéséliste soit capitaine d'un navire à moteur sous le prétexte qu'il connaît la mécanique ? Accepterait-on qu'un chef d'orchestre dirige sa formation selon les règles du new management ? Tous ces exemples montrent à l'envi que les systèmes organisationnels des humains ne sont pas non plus, à l'instar des professionnels, des systèmes interchangeable. Dans beaucoup de cas, ils s'apparentent plus à un artisanat<sup>4</sup> qu'à une industrie.

Ne plus pouvoir s'auto-organiser dans son travail avec ses collègues pour tenir le plus grand compte des missions à remplir en « connaissance de cause », revient à se laisser déposséder de son rôle d'acteur intelligent des relations intersubjectives professionnelles.

En renforçant les hiérarchies statutaires, les new managers stérilisent les capacités d'initiatives et de créativité des métiers de la relation, et aboutissent *in fine* au contraire de ce qu'ils prétendent instaurer.

Et nous savons par expérience que cette dépossession équivaut à une perte de sens dans la trajectoire de chaque praticien, quelque soit son métier, avec son lot de désintérêt, de dépression et finalement avec un risque accru de *burn out*.

Non, monsieur le Président, vous ne pouvez laisser se répandre cette pandémie du new management sur l'ensemble des personnes concernées par ces professions de la relation humaine sans courir le risque de perdre en efficacité symbolique ce que vous penseriez pouvoir gagner en postes supprimés et en mise au pas de ces nouveaux ilotes de la démocratie contemporaine.

Pierre Delion  
Décembre 2020

---

<sup>4</sup> Venet, E., *Pour une psychiatrie artisanale*, Verdier, 2020.