



HAL
open science

**Damien Collard, Gériatrie : carrefour des souffrances.
Une approche par la psychodynamique du travail.
L'Harmattan, Paris, 2021, 136 p.**

Jingyue Xing-Bongioanni

► **To cite this version:**

Jingyue Xing-Bongioanni. Damien Collard, Gériatrie : carrefour des souffrances. Une approche par la psychodynamique du travail. L'Harmattan, Paris, 2021, 136 p.. Sociologie du Travail, 2022, 64 (4), 10.4000/sdt.42172 . hal-04002262

HAL Id: hal-04002262

<https://hal.science/hal-04002262>

Submitted on 23 Feb 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Damien Collard, *Gériatrie : carrefour des souffrances. Une approche par la psychodynamique du travail*

L'Harmattan, Paris, 2021, 136 p.

Jingyue Xing-Bongioanni



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/42172>

DOI : [10.4000/sdt.42172](https://doi.org/10.4000/sdt.42172)

ISSN : 1777-5701

Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

Ce document vous est offert par Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)

le cnam

Référence électronique

Jingyue Xing-Bongioanni, « Damien Collard, *Gériatrie : carrefour des souffrances. Une approche par la psychodynamique du travail* », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 64 - n° 4 | Octobre-Décembre 2022, mis en ligne le 01 décembre 2022, consulté le 23 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/42172> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.42172>

Ce document a été généré automatiquement le 16 février 2023.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Damien Collard, *Gériatrie : carrefour des souffrances. Une approche par la psychodynamique du travail*

L'Harmattan, Paris, 2021, 136 p.

Jingyue Xing-Bongioanni

RÉFÉRENCE

Damien Collard, *Gériatrie : carrefour des souffrances. Une approche par la psychodynamique du travail*, L'Harmattan, Paris, 2021, 136 p.

- 1 À partir d'une recherche-action menée en 2018, Damien Collard, maître de conférences en sciences de gestion, propose de comprendre la coopération et le mal-être au travail des personnels d'une unité hospitalière de soins de suite et de réadaptation gériatrique rattachée à l'Assistance publique – hôpitaux de Paris (AP-HP). L'auteur y a réalisé durant quatre mois une enquête par entretiens semi-directifs et observations d'activités, proche selon lui d'une enquête ethnographique. Ces matériaux lui permettent d'analyser les ressources et les stratégies mises en œuvre par les soignants, en recourant aux théories de la psychodynamique du travail, fondée par Christophe Dejours dans les années 1970. S'intéressant aux relations entre travail et santé mentale, la psychodynamique du travail propose d'étudier les défenses mobilisées, individuellement ou collectivement, par les salariés pour faire face à la souffrance au travail.



- 2 Le livre commence par poser le cadre théorique et méthodologique de l'étude (chapitre 1). Après avoir présenté les fondements théoriques de la psychodynamique du travail, en revisitant notamment les travaux de Christophe Dejours et Pascale Molinier, l'auteur développe la notion d'« espaces de délibération », formels ou informels. Les salariés y débattent des techniques, des principes et de leurs valeurs au travail, et de ce fait exercent une « activité déontique » les amenant à construire collectivement des consensus et des règles professionnelles.
- 3 L'auteur aborde ensuite l'analyse des matériaux issus de l'enquête. Dans le deuxième chapitre, il décrit les stratégies de défense contre la souffrance « générée par certaines situations de travail et/ou par certains choix organisationnels » (p. 37), mises en place par un « groupe de fumeurs » à dominante masculine, très soudé dans « une forme d'entre-soi protecteur ». Critiquant de manière virulente la hiérarchie et la bureaucratie hospitalière, les membres de ce groupe développent selon l'auteur des comportements de « déresponsabilisation » (p. 45) vis-à-vis de l'institution et des patients. Ce clan très cohésif génère plusieurs « lignes de fracture » entre professionnels, compliquant la coopération au travail et dégradant la qualité des soins (p. 65). L'auteur s'avère très critique, à la fois face à certains propos des soignants qu'il considère comme violents et témoignant d'« un manque d'empathie » à l'égard des personnes soignées, et face à certains comportements qu'il qualifie de « négligence » et de « maltraitance » (oubli de contention, hurlements pendant l'aide au repas ; p. 54).
- 4 Au troisième chapitre, l'auteur montre que les « espaces de délibération », où les salariés verbalisent et partagent de leur expérience vécue au travail, leur permettent de décharger le poids des situations pénibles et de débattre au sein de véritables « controverses professionnelles » (p. 74). Pour minimiser les incompréhensions et les

malentendus entre les différents métiers, l'auteur propose d'instaurer, sans concurrencer les espaces informels existants, un nouvel « espace de délibération ». Ce dernier serait équipé d'outils de formalisation des retours d'expérience, et animé de manière structurée par un responsable hiérarchique.

- 5 Enfin, l'auteur présente ses recommandations pour une politique du *care* envers les soignants en gériatrie : c'est l'objet du dernier chapitre. Il appelle à mieux prendre en compte les différentes rationalités des professionnels (instrumentale, axiologique et subjective), et à renforcer l'échange et la coopération, afin d'instaurer une rupture avec les politiques issues du *New Public Management*. L'auteur met ensuite en perspective ses résultats avec les travaux développés par Pierre-Yves Gomez et Mathieu Detchessahar, qui dénoncent la financiarisation du travail humain, en regrettant toutefois leur faible considération du sujet ainsi que des rapports de domination au travail (p. 114). Il conclut son propos en insistant sur l'importance de la prise en compte de la rationalité subjective dans l'analyse de la souffrance au travail.
- 6 L'ouvrage de Damien Collard s'avère très intéressant à plus d'un titre. Les matériaux empiriques permettent au lecteur de connaître la réalité d'un service gériatrique aujourd'hui en France. L'approche par la psychodynamique du travail apporte un éclairage original et pertinent sur les éléments qui facilitent ou entravent les coopérations soignantes au quotidien. Nous souhaitons toutefois questionner deux aspects, qui laissent un sentiment d'inachevé.
- 7 Dans un premier temps, nous pouvons regretter que l'auteur prenne trop peu en compte dans son analyse les facteurs sociaux structurants et les rapports de domination (de classe, de sexe, de génération, de race, etc.), bien que de nombreux travaux aient pointé leur impact sur l'expérience vécue au travail, et bien qu'il insiste lui-même sur leur importance dans le chapitre quatre. De la même façon, les caractéristiques organisationnelles du travail (l'organisation du temps, la répartition des tâches et plus généralement les conditions de travail) n'ont pas été mobilisées dans l'analyse. Sous la plume de l'auteur, les conflits du travail apparaissent comme des histoires de personnes, alors qu'ils auraient pu être abordés sous l'angle des rapports sociaux. Ce choix pousse parfois la lectrice à s'interroger sur la pertinence des interprétations, par exemple lorsque l'auteur analyse certains comportements « déresponsables » ou encore « maltraitants » des soignants sous l'angle de la dynamique clanique du « groupe des fumeurs » (p. 45-55), alors qu'ils pourraient être lus comme une réaction face à la dégradation des conditions matérielles de travail.
- 8 Dans un second temps, nous pouvons aussi objecter l'absence de dialogue avec les travaux portant sur l'impact des réformes néo-managériales dans le travail hospitalier, pourtant très nombreux, menés par des chercheurs de disciplines voisines (sociologues, politistes, etc.). À titre d'exemple, nous pouvons citer deux travaux sociologiques fondés sur l'enquête ethnographique, réalisés respectivement par Nicolas Belorgey (2010) et Sophie Divay (2013). Ils ont notamment mis en lumière les effets des caractéristiques socio-démographiques individuelles au sein des collectifs de travail, les évolutions de ces collectifs sur le long terme, et les stratégies d'adaptation face aux réformes. De plus, ils ont cherché à articuler différents niveaux d'analyse, considérant ensemble l'expérience vécue, les contraintes organisationnelles et les décisions politiques. Il nous semble dommage que l'auteur ne se soit pas appuyé sur ces connaissances acquises, qui auraient pu donner plus de force à son propos et contribuer à une meilleure compréhension de la souffrance au travail.

- 9 Malgré ces limites qu'une sociologue ne peut s'empêcher de pointer, nous avons apprécié l'effort de Damien Collard de mettre l'accent sur les subjectivités au travail et sur le mal-être qui imprègne aujourd'hui le monde hospitalier. Cet ouvrage s'avérera très intéressant pour toute personne cherchant à comprendre le travail soignant au concret dans le contexte actuel de transformation profonde du champ de la santé en France.
-

BIBLIOGRAPHIE

Belorgey, N., 2010, *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*, La Découverte, Paris.

Divay, S., 2013, *Soignantes dans un hôpital local. Des gens de métier confrontés à la rationalisation et à la précarisation*, Presses de l'EHESP, Rennes.

INDEX

Mots-clés : Travail soignant, Psychodynamique du travail

AUTEURS

JINGYUE XING-BONGIOANNI

Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé),
UMR 8019 CNRS et Université de Lille
Bâtiment SH2 Cité Scientifique, 59655 Villeneuve d'Ascq Cedex, France
Jingyue.xing[at]univ-lille.fr