

# Savoir-faire, ou savoir être ?

Jean CASSANAS, *psychologue*

Résumé : L'organisation de la formation professionnelle des soignants est désormais entrée, avec le système de certification QUALIOPI, dans un système de surveillance et d'évaluation qui risque à terme de compromettre sa créativité. Cette évolution s'inscrit dans un processus plus général de surveillance dans nos sociétés, et contraint à l'uniformisation de champs d'activité aux fonctionnements et aux besoins radicalement différents.

Dans son livre sur le procès d'Eichmann<sup>1</sup>, Hanna ARENDT évoque comment ce bureaucrate qui n'était pas spécialement antisémite, a pu mettre en œuvre une rhétorique logistique et comptable qui, une fois adoptée, l'a éloigné de toute conscience des terribles conséquences de son action. Elle précise que c'est le propre des systèmes totalitaires de ne pas avoir besoin d'hommes assoiffés de sang pour produire le pire...

Je partirai de l'hypothèse que l'évolution de nos sociétés intègre de plus en plus ce risque lorsque qu'elles développent de multiples systèmes de contrôle des individus qui la composent. Le point de départ de mon raisonnement concerne la façon dont les états occidentaux ont, sous prétexte de « modernisation », choisi d'utiliser depuis la fin des années 90, de nouvelles méthodes de gestion publique qualifiées par certains sociologues, de « barbarie douce ».<sup>2</sup> De quoi s'agit-il ?

## La nouvelle gestion publique

Cette nouvelle gestion publique a eu pour effet d'augmenter sensiblement la pression psychologique sur toute personne en situation de travail. Elle s'est d'abord développée dans les entreprises privées puis les entreprises publiques et enfin depuis 10 ans dans le secteur non marchand comme les hôpitaux, les administrations, les collectivités locales, les institutions éducatives ou sociales. On en mesure maintenant les conséquences sur la santé mentale au travail : dépressions, sentiment de harcèlement, hyperactivité, épuisement professionnel, tentatives de suicide sur le lieu de travail... Le vocabulaire sous-jacent à l'emploi de ces méthodes par les cadres dirigeants de toutes ces institutions est toujours le même : projet opérationnel, visibilité, gestion, audit, employabilité, responsabilité, évaluation des compétences, contrat.

---

<sup>1</sup> - Hanna ARENDT (1953): Eichmann à Jerusalem. Rapport sur la banalité du mal, Folio histoire.

<sup>2</sup> - Jean Pierre LE GOFF (2003) : La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école, Ed la découverte.

Comme le dit Jean Pierre Legoff : « À la contrainte externe (pour celui qui travaille), se substitue une tentative d'intériorisation des contraintes et des normes (...) Chaque salarié est placé devant une situation contradictoire, profondément déstabilisatrice : il est sommé d'être autonome mais doit se conformer à des normes strictes de performance ; il est censé décider en toute autonomie en même temps qu'on lui fait savoir qu'il n'a guère le choix ». <sup>3</sup> Ainsi, les *compétences* deviennent des *normes* présentées comme des *objectifs* que le sujet doit atteindre s'il veut s'adapter aux évolutions et garder son emploi. On ne sera donc pas surpris de constater que : « en référence aux sciences cognitives, l'intelligence est considérée comme un mécanisme de traitement de l'information dont le fonctionnement et le perfectionnement sont affaires de spécialistes ». <sup>4</sup> Dans ce monde déshumanisé, « évaluer consiste à mesurer l'écart par rapport à l'objectif grâce à un certain nombre d'*indicateurs* qui permettent de quantifier le degré de performance atteint ». <sup>5</sup>

### **Les injonctions paradoxales**

On trouve une parfaite illustration des conséquences de l'utilisation de ces méthodes dans un article de Vincent de Gaujelac qui décrit comment des personnes peuvent être confrontés à un *système paradoxant*, c'est-à-dire une organisation qui les met face à des *injonctions paradoxales*. <sup>6</sup> Il évoque la situation de Jacqueline, une employée à qui son supérieur hiérarchique propose une formation dont elle ne voit pas l'utilité puisqu'elle qu'elle va prendre sa retraite dans les deux ans à venir. Il lui reproche de ne pas l'accepter sans tenir compte de sa situation particulière et finit par l'inscrire d'office à cette formation. Elle se déprime très vite et ne trouve comme issue à cette impasse que de se mettre en congé maladie...

Ce type d'injonctions a été décrit il y a plus d'une cinquantaine d'années par les thérapeutes de l'école de Palo Alto pour lesquels la *double contrainte* (double-bind) consiste à installer un processus de subordination/domination à partir d'injonctions paradoxales. Ce système absurde de communication fait littéralement perdre la raison à celui qui en est victime. L'exemple auquel les cliniciens se réfèrent le plus souvent est celui proposé par Paul Watzlawick <sup>7</sup> : l'enfant à qui la mère offre deux cravates, une verte et une rouge. Lorsqu'il met la rouge, elle lui dit : « tu n'aimes pas la verte » ; lorsqu'il met la verte : « tu n'aimes pas la rouge ». Désespéré, Il tente de mettre les deux cravates en même temps... Sa mère lui dit alors : « tu vas me rendre folle !

---

<sup>3</sup> - Ibid p 22

<sup>4</sup> - Ibid p 34

<sup>5</sup> - Ibid p 35

<sup>6</sup> - Vincent de Gaujelac (2010) : La NGP. Nouvelle gestion paradoxante, NPS, vol 22, n°2, pp 83 à 98.

<sup>7</sup> - Paul WATZLAWICK (1967) : Une logique de la communication, Ed du Seuil.

». Quoi qu'il fasse, il est pris en défaut : « obligé d'obéir à deux demandes parfaitement incompatibles (puisqu'il faut désobéir pour obéir), le sujet est mis en échec tout en portant la responsabilité de son incapacité à répondre de façon satisfaisante aux demandes qui lui sont faites ».<sup>8</sup> Et bien sûr, il ne peut pas s'en dégager du fait de sa dépendance. L'auteur précise que : « des dépendances de ce type sont à l'œuvre dans bon nombre d'organisations. Il ne s'agit pas seulement d'une emprise psychologique dans une relation affective mais d'un système d'emprise organisationnel qui utilise le paradoxe comme outil de gestion conduisant l'ensemble des agents à accepter collectivement des modalités de fonctionnement qu'ils réprouvent individuellement ».<sup>9</sup> Un des moyens pour se dégager de ces situations pourrait être de métacommuniquer, c'est-à-dire que la victime explique à son bourreau ce qu'il est en train de lui faire vivre... Dans le cas de Jacqueline, le dialogue s'est révélé impossible.

### **La formation professionnelle**

Abordons maintenant une autre situation dans laquelle des personnes pourtant expérimentées peuvent se retrouver dans ce type d'impasse. La formation professionnelle est organisée en France depuis de longues années par le ministère du travail. Chaque formateur ou organisme de formation doit informer annuellement ce ministère de ses activités à la fois pédagogiques et financières. Il doit également justifier de sa compétence à faire de la formation. Pendant plusieurs années, le ministère utilisait un système déclaratif intitulé DATADOC, lequel demandait à chacun de lui envoyer des informations sur ses programmes de formations, diplômes, expériences diverses...

À partir de 2021 un nouveau système de certification baptisé QUALIOPPI a été mis en place comme condition pour qu'un organisme de formation puisse travailler à partir d'un financement public ou mutualisé. Il s'agit d'un système beaucoup plus exigeant qui demande de longues heures de préparation pour chaque organisme, lequel a peu de chance de réussir sa certification s'il n'est pas accompagné dans sa démarche par des professionnels qui lui apprennent à le faire. Cette démarche à un coût (en temps et en argent), car ce sont des entreprises privées qui ont pris le relais de l'État pour cette activité.<sup>10</sup> Après cette préparation se déroule un *audit* au cours duquel de nombreux paramètres sont examinés afin d'évaluer si l'organisme remplit les conditions lui permettant d'être *certifié*.

---

<sup>8</sup> - Vincent de Gaujelac (2010) : Op. cit., p 86.

<sup>9</sup> - Ibid, p 87

<sup>10</sup> - Un bon exemple de privatisation du service public !

Cette certification est sans doute un outil indispensable dans de nombreux domaines de formation dont les méthodes sont proches de l'enseignement professionnel où l'obligation de résultat est au premier plan, particulièrement la fabrication d'objets ou la réalisation de certains services. Dans ces domaines, la quantification des données d'évaluation à partir de critères précis est indispensable, à l'image des contrôles de qualité effectués dans les usines qui fabriquent des objets plus ou moins complexes (industrie alimentaire, automobile, électroménager, informatique...). La normalisation y est incontournable.

### **La relation thérapeutique**

Mais il existe d'autres domaines dans lesquels ces méthodes sont plus discutables, comme celui de la relation thérapeutique. Prenons l'exemple, très spécifique, de la thérapie familiale, où les formations longues durent 4 ans et sont réservées à des professionnels en santé mentale (psychiatres, psychologues, infirmiers, travailleurs sociaux). Là, il devient plus délicat d'établir des *critères* et des *indicateurs* fiables pour rendre compte de la complexité d'une telle expérience, sinon en la simplifiant à l'extrême, ce qui pose un réel problème éthique et déontologique pour les formateurs. Certains renoncent ; d'autres, déjà responsables de ces formations, doivent franchir cet obstacle puisqu'ils se sont engagés vis-à-vis du groupe de stagiaires qu'ils ont commencé à former depuis 2 ans...

C'est là aussi qu'ils découvrent que leurs interlocuteurs dans la situation d'un audit d'une journée sont des techniciens parfaitement formatés pour placer, sans s'en rendre compte, ceux qu'ils interrogent, dans une situation *paradoxante*. Par exemple, à chaque fois que les formateurs expliquent la complexité de l'expérience de formation (pour eux comme pour ceux qu'ils forment), les auditeurs leurs disent chaleureusement qu'ils comprennent bien la difficulté, ...mais qu'il faut entrer dans la norme. Un dialogue de sourd. Un des formateurs participant à l'audit perçoit alors en lui un profond malaise, très similaire au vécu de ses collègues hospitaliers en psychiatrie lorsqu'il y a la visite de certification où l'on se dit : *tout le monde fait semblant, ce n'est que de l'emballage, il n'y a pas de contenu...*

Ces formateurs se retrouvent surtout dans une situation psychologique similaire à celle de Jacqueline : ils ont besoin d'être certifiés mais on leur demande de faire pour cela quelque chose qui est contraire au sens même de leur engagement professionnel et des valeurs sur lesquelles ils s'appuient. Les conséquences psychologiques d'un tel système de pensée (et de contrainte) peuvent montrer, c'est le cas de le dire, son inhumanité : une formatrice très qualifiée (30 ans d'expérience) se retrouve, en quelques minutes complètement désorientée, totalement confuse parce que son auditrice lui signifiait, sur un ton très assuré, qu'elle ne savait pas travailler. Le

pire, c'est que cette dernière ne comprenait manifestement pas les effets de sa position normative dans la relation qu'elle maintenait pour progresser dans l'audit.

### **Orwell**

Question : peut-on comparer le comportement de ces techniciens de l'audit avec ceux de ces personnages d'Orwell (dans son roman 1984) dont le fonctionnement psychique est fondé sur *le mensonge à soi-même*, ce que certains appellent la *double pensée* : pouvoir penser en même temps deux propositions incompatibles (je vous demande quelque chose d'absurde/mais il faut l'exécuter) ? N'oublions pas qu'Orwell s'est beaucoup inspiré des intellectuels soviétiques de son époque, champions toutes catégories de cette gymnastique mentale...

### **Procuste**

Autre étape de mon analyse : le recours à de la mythologie grecque. Comme je l'avais évoqué à propos de la notion de cadre thérapeutique<sup>11</sup>, le personnage de *Procuste* et la violence qu'il fait subir à ceux qu'il accueille représente assez bien les absurdités sous-jacentes à ce besoin qu'ont toujours eu les hommes de contrôler et de normaliser leur singularité. Nos sociétés évoluent dangereusement dans cette direction. Comme le dit Nassim Nicholas Taleb :

« Nous voulons faire rentrer les tensions du monde et de la vie dans le cadre commode et rigide d'idées, de catégories simplistes, dans un vocabulaire spécifique ou dans des enchaînements narratifs préconstruits, avec parfois des conséquences cataclysmiques. Pire, nous n'avons pas conscience de ce montage à posteriori, un peu comme un tailleur qui s'enorgueillirait de ses costumes sur-mesure au tombé impeccable – grâce à la chirurgie – sur ses clients. Par exemple, peu d'entre nous ont compris que c'est le cerveau que nous modifions en administrant aux enfants des médicaments pour qu'ils se concentrent mieux en salle de cours. Nous essayons de les adapter au cursus scolaire plutôt que l'inverse ».<sup>12</sup>

### **Savoir-faire ou savoir être ?**

Lorsque nous sommes dans le domaine du soin, la question de savoir comment évaluer la formation d'un thérapeute devient d'une grande complexité. Notre exemple des thérapeutes familiaux nécessite déjà de faire un inventaire de ce qui doit (ou devrait) être transmis. Disons qu'il y a au moins trois niveaux de savoir :

---

<sup>11</sup> - Jean CASSANAS (2021) : Comment gérer le cadre thérapeutique, Santé Mentale, Hors-série- aout 2021, pages 42 à 47

<sup>12</sup> - Nassim Nicholas Taleb (2011) : Le lit de Procuste, Les belles lettres.

- Le savoir *théorique* (cycle de vie, homéostasie, circularité, affiliation, etc). C'est ce domaine qui semble a priori le plus facile à évaluer par des questionnaires, des QCM...
- Le savoir *technique* (questionnement circulaire, recadrage, objet métaphorique, sculpture...). Là, il faut un dispositif déjà plus subtil pour évaluer le niveau d'apprentissage de celui qui est en formation.
- Le savoir *être* : utilisation des résonances, créativité... C'est le domaine le plus complexe, celui où le « facteur » humain est le plus important.

L'histoire des pratiques nous montre que le risque majeur de toute méthode thérapeutique est sans doute celui ... du conformisme.<sup>13</sup> Toutes les écoles de formation devrait avoir pour objectif de conserver, tout en transmettant le savoir-faire des aînés, la capacité à toujours avoir un regard critique pour qu'émergent de nouvelles hypothèses et techniques. C'est le seul moyen pour un thérapeute de ne pas s'enfermer (avec ses patients) dans la monotonie de son travail. La question du changement dans la relation thérapeutique en dépend cruellement, ce que les pionniers du modèle systémique (Akerman, Bowen, Whitaker, Satir, Haley...) ont montré en bousculant les usages de leurs contemporains. Il y a toujours quelque chose de transgressif (lorsque l'on s'éloigne des normes) dans toute innovation, ce qui va nécessairement à l'encontre des « bonnes pratiques »...<sup>14</sup> et<sup>15</sup>

La créativité n'est donc pas évaluable parce qu'elle relève de la singularité des individus et du contexte. Un bon formateur doit encourager chacun de ses interlocuteurs à utiliser le mieux possible ses ressources personnelles dans les domaines expressifs qui lui conviennent le mieux (expression corporelle, improvisation théâtrale...).

L'originalité de la formation dans nos métiers du soin psychique pourra-t-elle survivre à la dérive normative dans laquelle elle se situe désormais ? Ce risque est important. Laissons-nous imaginer une suite possible pour un formateur en thérapie familiale.

---

<sup>13</sup> - Voir à ce sujet mon article sur «les quiproquos dans la relation de soin» (2020), Santé Mentale n°251, pp 18-23, où se pose la question de ce que j'appelle *la décohérence de l'esprit*.

<sup>14</sup> - Sur ce sujet : Jean CASSANAS et Marie-Hélène GIROLET (2013) : Histoire de famille et transgression des thérapeutes, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, n°51, pp 107-117.

<sup>15</sup> - Le problème épistémologique est en effet, comme le dit Edmond ORTIGUES, le suivant : «*L'une des difficultés de la psychologie, au moins lorsqu'elle aborde les problèmes personnels, c'est que les conditions nécessaires sont rarement suffisantes, et que les conditions suffisantes ne sont pas toujours nécessaires. Les conditions suffisantes sont celles qui marchent dans un cas. Mais le fait que ça a marché ne veut pas dire que ça n'aurait pas pu marcher autrement (...). Les conditions suffisantes sont à chaque fois singulières. Il y a là une marge d'indétermination qui semble irréductible. On pourrait même dire que cette marge d'indétermination fait partie du psychisme*» Edmond ORTIGUES (1990) : Entretien, in *Raisonner sur la clinique, Le Coq Héron* n°115, p 59.

## **Julien**

*Mai 2040. Arrivé avec quelques minutes d'avance dans la salle de travail, Julien s'installe tranquillement à sa place de formateur. La salle est confortable, bien équipée. Autour de lui sont disposées en cercle une quinzaine de chaises et chacune dispose d'un petit écran. Sous ses yeux se trouve un autre écran, plus grand, à l'aide duquel il va devoir gérer toutes les données en temps réel.*

*Dans quelques minutes vont venir le rejoindre une quinzaine de stagiaires : médecins, psychologues, infirmiers, travailleurs sociaux. Nous sommes dans un hôpital, quelque part en Ile-de-France. Titre de la formation : « initiation aux pratiques systémiques avec les familles ». Quatre journées très denses à venir, où notre formateur doit présenter cette thérapie à un groupe de soignants qui ne se connaissent pas entre eux. Après un exposé théorique sur quelques concepts fondamentaux, il va falloir les mettre en relations dans des jeux de rôle et différents exercices pour leur permettre de découvrir cette conception du soin très différente de celles qu'ils ont assimilées dans leurs études initiales et leurs pratiques jusqu'à maintenant.*

*Julien est psychologue et donc formateur dans un centre de formation habilité à intervenir en milieu hospitalier. Depuis la fin de ses études universitaires en 2020, les techniques de soin ont, comme bien d'autres choses dans la société, beaucoup évolué. Il lui a fallu, durant toutes ces années, naviguer, trouver sa voie, c'est-à-dire s'orienter et opter pour telle ou telle formation, centrée sur telle ou telle pathologie, en fonction de la diversité des situations cliniques et des contraintes institutionnelles auxquelles il était confronté.*

*Il garde pourtant depuis ses premiers pas au contact de la maladie mentale quelque chose d'essentiel en lui : la nostalgie de ces instants magiques passés au côté de ses premiers collègues en psychiatrie. Ces derniers, thérapeutes familiaux, avec lesquels il avait commencé à travailler, lui racontaient ce qu'ils avaient eux-mêmes appris en Italie et vécu avec les pionniers de la systémie en Europe à la fin des années 90 : Andolfi, Selvini, Saccu, ... Un autre monde.*

*Devenu formateur à partir des années 30, il lui a fallu aussi se familiariser avec les exigences de la normalisation des pratiques. Car les programmes de soin sont devenus d'année en année des protocoles de plus en plus stricts et complexes, laissant de moins en moins de place à la créativité, à l'improvisation du thérapeute, et en conséquence, du formateur...*

*9h sonne à sa montre, pour prévenir le groupe que tout doit commencer. Tous les stagiaires, installés depuis quelques minutes, activent immédiatement leurs écrans. Julien se connecte alors au réseau des participants. Précisons la fonction de ce réseau : depuis quelques années, c'est une règle, toutes les formations doivent, pour être considérée comme efficaces, s'appuyer*

*sur des apprentissages dont il soit possible de mesurer les progrès sur chaque participant durant toute la journée. Pour cela, chacun doit avoir une montre connectée qui mesure en temps réel, par des capteurs, deux variables fondamentales bien connues des psychologues : l'attention conjointe et les émotions partagées. Chaque stagiaire, du début jusqu'à la fin du temps de formation, donne à son formateur par l'intermédiaire du réseau, ces informations cruciales à l'aide d'un logiciel qui intègre toutes les données fournies par les participants. Le formateur a donc à sa disposition (sur son écran) des informations qui lui permettent de vérifier que ce qu'il exprime est bien perçu par son auditoire afin d'intervenir rapidement si les données d'un ou de plusieurs de ses stagiaires indiquent une difficulté d'apprentissage. Il doit se coordonner avec eux et donc adapter en permanence sa façon d'intervenir en fonction des effets qu'elle produit.*

*Bien sûr, un stagiaire peut se déconnecter. Mais ce simple geste est une information qu'il va devoir tout de suite argumenter... puisqu'à la fin de la formation, tout le monde doit être évalué...*

*Julien ne cesse de se demander si cette façon de former les thérapeutes familiaux n'est pas contraire au principe même de ce que l'on appelle la deuxième cybernétique chez les systémiciens. Si l'on cherche en effet à contrôler toutes les variables d'un système (humain) complexe, on lui fait perdre inévitablement sa capacité à faire émerger en lui la créativité dont il a besoin pour générer du changement. Il se le demande, mais il n'a pas le choix ; car il doit continuer à faire ainsi s'il veut pouvoir continuer à ...travailler. Personne ne conteste désormais ces techniques d'apprentissages et il se voit mal en faire une critique auprès de ses employeurs car il n'a pas oublié la réponse qui lui avait été faite le jour où il s'était aventuré sur ce terrain : c'est la norme, on y peut rien...*

*La formation se déroule donc conformément au protocole annoncé. Le groupe est homogène et l'évaluation de fin de journée se révèle positive. Au moment de se séparer, tout le monde semble impatient de se retrouver le lendemain matin pour la suite. Julien range tranquillement ses dossiers dans la petite sacoche qui l'accompagne toujours, car elle contient un petit ordinateur sur lequel toutes les données des participants sont mémorisées. Il peut alors commencer à se détendre en utilisant ses lunettes virtuelles pour se connecter, à l'aide de sa montre...sur autre chose.*

*Après quelques minutes de marche en écoutant de la musique, une étrange sensation de doute émerge peu à peu en lui et un souvenir très ancien refait brusquement surface dans son esprit : son père est en train de lui raconter un film qu'il avait vu lorsqu'il était adolescent, au début des années 70. Il s'agit d'un film d'anticipation mais le titre lui échappe. Il voit son père le*

*prononcer mais n'entend pas ce qu'il dit... Arrivé à sa voiture garée dans le parking de l'hôpital, il pianote rapidement sur sa montre car ce fichu titre vient de surgir dans sa conscience : Soleil vert. En une fraction de seconde il peut se connecter et le résultat de sa recherche apparaît immédiatement sur ses lunettes :*

*En 2022, les hommes ont épuisé les ressources naturelles. Seul le soleil vert, sorte de pastille, parvient à nourrir une population misérable qui ne sait pas comment créer de tels aliments. Omniprésente et terriblement répressive, la police assure l'ordre. Accompagné de son fidèle ami, un policier va découvrir, au péril de sa vie, l'effroyable réalité de cette société qui n'est pas humaine. Il apprend que le soleil vert est fabriqué avec des cadavres. Bientôt, lui dit-il, les gens seront élevés pour servir de nouveau bétail...*

*Ce texte s'affiche à la surface de ses lunettes, mais apparaît simultanément en transparence l'espace bien réel dans lequel il s'avance, c'est-à-dire cet hôpital qui était il y a encore 10 ans un îlot de verdure, mais qui se retrouve désormais recouvert de béton... Il pianote encore quelques secondes et la bande d'annonce du film émerge, avec toute la désolation des paysages qui se confond étrangement avec ce qu'il a sous les yeux autour de lui. À un moment, quelques instants avant de mourir, un personnage du film entre dans une salle obscure où des images incroyables apparaissent sur un écran : de l'herbe, du vent dans les arbres, des fleurs, des fruits, des animaux, du soleil, des paysages d'une beauté bouleversante...*