

Compte Rendu CAFE PSYCHOSOCIO

17 novembre 2018

Les principaux enjeux d'un psychosociologue dans la pratique quotidienne de son activité

Introduction	2
Le sujet abordé	2
I. Présentation des participants et soumission des questions	2
II. Choix et précision de la question	3
1. Récit de la participante	3
2. Justification de la question	3
3. Reformulation de la question	4
4. Questions de clarification	4
a. Le sentiment de manque de légitimité au travail	4
b. La formation de la participante	4
III. Echange des participants autour du sujet	5
1. L'identité et la reconnaissance professionnelle en question	5
2. Le travail du psychosociologue par nature clivant	5
3. Le travail de restitution	6
4. La position de tiers en entreprise: entre violence et négociation	6
a. La violence issue de la position de tiers	6
b. La négociation de la violence	7
c. Les limites du pouvoir de négociation	7
5. Le rapport du psychosociologue aux modèles	7
IV. Synthèse et ressenti de la participante	8
Les thématiques et mots clefs abordés	8
Bibliographie	8
Coups de coeur et annonces	9

Introduction

Le présent compte rendu a pour objectif de présenter le contenu des échanges du café psycho socio du 17 novembre 2018 en retranscrivant au plus près les verbatims prononcés ainsi que la dynamique de l'évolution des échanges. Les retranscriptions exactes des expressions utilisées lors de l'événement sont signalées en italique dans le texte.

Afin de préserver l'anonymat des personnes présentes, les informations porteuses de précisions sur leur fonction ou leur identité personnelle n'ont pas été retranscrites.

La séance de discussion débute avec le rappel des *règles*: un premier temps de *présentation des participants* durant lequel chacun soumet une question sur laquelle il souhaiterait échanger avec les personnes présentes; un deuxième temps de sélection *démocratique* de la question en *évitant la création d'une nouvelle question*; un troisième temps de précision de la question par le participant ayant formulé celle-ci via la mise en contexte de sa question par le partage de sa propre *expérience* ainsi que des raisons à l'origine de son interrogation..

Les prochaines rencontres auront lieu les 26 janvier, 23 mars, 11 mai, 21 septembre, et 16 novembre 2019, de 15h à 17h. La prochaine séance prendra place au Café les Cent Kilos, au 2 Rue Folie Méricourt, Paris.

Le sujet abordé

I. Présentation des participants et soumission des questions

La première participante s'introduit comme étant étudiante en psychosociologie. Elle souhaiterait interroger les personnes présentes sur le *principal enjeu* que ceux-ci ressentent dans leur *pratique*.

Le deuxième participant se présente comme *psychosociologue, professeur de psychologie sociale*, intervenant actuellement dans une école d'étude supérieure en tant que *conseiller étudiant*. Il n'adresse pas de question aux participants.

Le troisième participant est *doctorant* en sociologie des professions. Il ne soumet pas de question.

Le quatrième participant exprime son engagement actuel dans une cause en lien avec le *développement local*. Il ne souhaite pas formuler de question.

La personne suivante travaille dans une structure ayant pour objet *l'accompagnement d'équipe* autour de *l'empathie*, de la *solidarité* et de la *bienveillance*. Elle s'interroge sur les *valeurs humaines dans l'entreprise*.

La participante suivante se déclare *psychosociologue en entreprise*. Celle-ci observe dans la structure à laquelle elle est rattachée une évolution de sa place interne d'*intervenante psychosociologue*. En effet, bien qu'elle se sente de plus en plus *mise en avant*, le versant

psychosociologique de son travail lui semble de moins en moins *reconnu*, de plus en plus *caché*. Celle-ci soumet alors l'interrogation suivante au groupe : *comment aujourd'hui lutter contre l'attaque à la pensée ?*

La septième participante se définit notamment comme *psychosociologue* aujourd'hui à la retraite. Ayant constaté une *polarisation des idéaux des pratiques et des comportements*, elle souhaiterait connaître l'*opinion* des personnes présentes à ce sujet.

La participante suivante se présente comme étudiante en psychosociologie, anciennement *consultante en conduite du changement* et actuellement en *reconversion* pour devenir *consultante formatrice* en lien avec la *prévention des risques psychosocio*. Dans son *questionnement sur son rapport au travail*, elle s'interroge sur les contours de la psychosociologie ainsi que sur sa réelle existence en tant que discipline. Elle souhaiterait plus exactement questionner le *rapport des participants à la psychosociologie* dans leur *identité professionnelle et dans les interventions qu'ils proposent*.

La neuvième participante, salariée d'une institution publique, explique développer une posture *d'intervenante psychosociologue* interne. Elle fait part aux autres participants des difficultés rencontrées pour être *reconnue en tant que psychosociologue*. Elle s'interroge alors sur son *rapport avec la hiérarchie et l'identité au travail*.

Le dernier participant se présente comme *psychosociologue intervenant* majoritairement en entreprise. Il ne souhaite pas soumettre de question.

II. Choix et précision de la question

Un temps d'échange s'ouvre sur les préférences et intérêts de chacun relatifs aux questions présentées, permettant ainsi de sélectionner celle de la première participante sur les principaux enjeux que rencontre un psychosociologue dans sa pratique.

1. Récit de la participante

Etudiante en master *Accompagnement du changement*, la participante effectua une alternance dans une entreprise dans laquelle elle occupait la fonction de chargé de projets innovants. En parallèle, elle explique avoir *expérimenté* et développé une *posture* de psychosociologue à travers l'élaboration d'une analyse psychosociologique dans le cadre du mémoire de fin d'année. A cet effet, elle mena des entretiens *semi exploratoires* auprès des salariés de l'entreprise.

2. Justification de la question

La participante indique que l'origine de cette question provient d'une difficulté majeure rencontrée lors de son alternance : le choix de la *priorisation* à effectuer parmi toutes les *difficultés* à surmonter rencontrées durant l'année. Elle précise que les *obstacles* provenaient surtout de sa tentative d'acquérir une posture de *psychosociologue clinicienne*.

3. Reformulation de la question

La participante reformule sa question de la façon suivante: lorsque nous sommes *plongés* dans la *pratique quotidienne de la psychosociologie*, *qu'est-ce qui nous fait le plus violence ? Le sujet, l'enjeu premier qui nous vient en tête, que nous n'arrivons pas à dépasser ?*

4. Questions de clarification

a. Le sentiment de manque de légitimité au travail

Afin de clarifier la question, il est demandé à la participante d'illustrer celle-ci par des références à son propre vécu.

Celle-ci explique tout d'abord que l'*enjeu majeur* fut de se sentir *légitime*. Afin de *trouver une alternance* et de *faire plaisir aux gens qui cherchent de l'opérationnel*, elle joua sur la *terminologie* aujourd'hui *creuse* de l'intitulé de sa formation "*conduite du changement*" pour *cache* son *versant psychosociologique* et mettre en avant les modules en lien avec la *gestion de projet*. L'entreprise n'était alors pas *réellement au courant de sa démarche*.

Un participant effectue un parallèle entre le récit ainsi déployé et les travaux d'Olivier Schwartz, un sociologue s'étant *fait passer pendant plusieurs années pour un ouvrier* dans le cadre de ses recherches.

De part ce positionnement de départ, celle-ci déclare avoir eu du mal par la suite à assumer la posture de psychosociologue clinicien qu'impliquait le mémoire de fin d'année. Elle devait en effet mener une analyse psychosociologique d'une problématique rencontrée dans l'entreprise. A titre d'exemple, dans le cadre du *dispositif d'enquête* mis en place pour recueillir les données, elle déclare ne pas avoir osé réaliser des entretiens semi exploratoires, ses premières tentatives ayant entraîné des replis *défensifs* de la part des *interviewés* qui se *braquaient, se fermaient, devenaient très positif* à l'égard de l'entreprise.

Il lui semblait pourtant essentiel de se sentir légitime en tant qu'étudiante en psychosociologie, sentiment qui la poussa les derniers jours de son alternance à aller se présenter à un membre de la direction en tant que telle.

Il lui est alors demandé d'approfondir les raisons l'ayant empêché de se sentir légitime. Celle-ci répond qu'elles sont de plusieurs ordres et notamment relatives à sa *propre histoire*.

Un participant lui demande comment celle-ci a-t-elle *vécu ces obstacles*. *Mal*. Car cette recherche de légitimité était aussi une quête de *reconnaissance personnelle*. Étant en période de reconversion professionnelle, elle *doutait* de ses capacités et avait besoin d'être *rassurée*.

b. La formation de la participante

Les participants s'intéressent ensuite à la formation que suivait l'étudiante. Il lui est demandé si les *enseignants* du master prévoyaient *des temps de discussion* sur ces *problématiques*. Il y

eut en effet selon elle une intervenante de la formation qui permit une certaine *libération de la parole* à ce sujet lors d'un cours d'*analyse de pratiques* sous forme d'*ateliers de groupe*.

Un participant souhaiterait savoir s'il est *clair pour les étudiants que ce master les forme à être psychosociologue clinicien*. La personne interrogée précise que le master ne semble pas avoir pour principale visée de former des *professionnels en psychosociologie clinique* mais des *conseillers en conduite du changement*. La psychosociologie serait alors plus de l'ordre d'*une approche, d'un outil* mis au service du *conseiller* pour appréhender et accompagner le changement. Elle précise que la psychosociologie occupe tout de même une place centrale dans la formation, en réponse aux approches jugées *erronées des grands cabinets de conseil* sous estimant l'importance des sciences psychosociales dans l'accompagnement du changement.

III. Echange des participants autour du sujet

1. L'identité et la reconnaissance professionnelle en question

La conversation débute sur un enjeu ressenti comme essentiel par les participants : l'*identité professionnelle*.

Cette identité est tout d'abord signifiée comme mise en difficulté par l'obligation d'*avancer masqué* : produire un travail relevant de la psychosociologie tout en cachant sa teneur psychosociologique aux différents acteurs. Les organisations adhèrent en effet à l'*approche* et aux méthodes psychosociologiques sans qu'il *faille le dire, tel un jeu de dupe*. Le psychosociologue est dit sinon être vu comme *un loup dans la bergerie*.

Ce *déni* est avancé par les participants comme *douloureux, comme faisant violence*, car les empêchant de se sentir *reconnus professionnellement* dans le domaine dans lequel ils ont pourtant choisi d'exercer. Les participants s'accordent à dire que cette problématique d'identité se ressent surtout en temps de *reconversion professionnelle*.

Un participant met en avant sa position particulière de *doctorant* en entreprise lui permettant de *ne pas avancer masqué* et d'être *reconnu* par l'entreprise comme chercheur en sciences sociales grâce à l'*institutionnalisation* de sa fonction. Il postule l'hypothèse selon laquelle l'entreprise lui reconnaît cette place du fait du caractère émergent de son *secteur d'activité*. En effet, celui-ci étant nouveau et donc *pas encore bien défini*, l'entreprise est actuellement en *recherche de modèles de réflexion* et de *légitimation*, modèles qu'elle tente de trouver dans les recherches en sciences sociales.

2. Le travail du psychosociologue par nature clivant

Plusieurs participants avancent l'hypothèse selon laquelle les tensions ressenties au niveau de l'identité professionnelle sont liées à la nature *clivante* de l'*activité du psychosociologue clinicien* : *un travail en double, une même activité produisant deux travaux différents*. Le professionnel est en effet dit être à la fois un opérationnel qui a le devoir de délivrer un rendu

chiffré et acceptable pour l'entreprise et un *chercheur d'étude* produisant une *analyse pour l'Université*. Deux participantes ayant récemment rendu un mémoire universitaire expriment devoir en effet effectuer ce travail en double en procédant à *une réécriture de celui-ci* afin de pouvoir le *communiquer* à l'entreprise qui sert de terrain d'analyse.

3. Le travail de restitution

Une participante évoque quant à elle l'enjeu principal qui l'anime aujourd'hui : le moment de la *restitution*. Estimant qu'*on ne donne pas tout à voir*, elle s'interroge sur le contenu exact à transmettre au *commanditaire*. Ce contenu est le fruit d'une tension entre deux devoirs : celui de *traduire la production des travaux de groupe* tout en adaptant cette traduction en fonction de ce qui est *entendable* par le commanditaire.

Les échanges évoluent sur la question de la *restitution aux interviewés*. Ces derniers ayant contribué grâce à *leur témoignage* à la *réalisation des travaux*, les participants estiment qu'il est de leur *devoir* de leur communiquer une *restitution personnalisée* en parallèle de la restitution générale. Or, cette tâche dans la pratique est mise en difficulté et notamment par les *commanditaires*. Un participant note que le *temps* pour effectuer ces restitutions personnalisées est en lui seul un enjeu de taille.

Une participante lie la question de la restitution à celle de l'*identité*. La restitution *rend visible* le travail du psychosociologue. Elle est perçue comme le produit concret que le commanditaire a *acheté*. Les différentes réactions au moment de la restitution *nous renvoient alors quelque chose de notre identité*. Toutefois, cette assimilation du travail concret du psychosociologue à l'acte de restitution est selon elle *un leurre*, le travail du psychosociologue étant celui d'un *processus* à l'œuvre dès le début de la mission.

4. La position de tiers en entreprise : entre violence et négociation

a. La violence issue de la position de tiers

Un intervenant propose une *transgression* par rapport à la pratique d'*avancer masqué*. Il explique avoir pris le parti, avec d'autres praticiens, de se *présenter* clairement *dans les appels d'offres* comme *psychosociologues cliniciens*. L'enjeu pour lui réside par conséquent moins dans l'*identité* que dans la question de la composition du praticien avec la violence de l'entreprise. Cette violence dans l'entreprise est de plusieurs ordres.

Tout d'abord, la violence réside dans la réaction des différents acteurs de l'entreprise face à la place de l'intervenant, celui d'un tiers, d'un étranger. Le psychosociologue est en effet "*à la marge de*", *obligatoirement à la fois dedans et dehors*. Un processus s'élabore alors dans la manière dont le praticien, *à un moment donné, va rentrer dans cette place-là, la prendre, se l'approprier, et vivre avec les autres l'expérience du tiers*.

La violence d'être un tiers provient par ailleurs de la fonction même du tiers qui est de *comprendre la violence de l'organisation*, et donc de la *prendre pour soi*. Le praticien est dit en effet avoir une *place violente* entre les conflits, entre ceux qui souffrent et ceux qui

commandent les transformations. Le tiers *travaille sur cette violence, prend la violence* vécue dans l'institution : *un travail qui fait donc violence*. Cette place pour comprendre la violence est essentielle. En effet, la place de tiers permet de vivre *l'expérience* qui va faire *émerger les réelles demandes et problématiques cachées* derrière une commande, car ce sont dans *les interactions* que les *problèmes* se donnent à voir, et que les *diverses interprétations* du problème *émergent*. Le participant note alors que la psychosociologie clinique est *plus une expérience qu'un état*. *Ce n'est pas un rôle, pas un statut*. C'est *l'expérience d'une situation à un moment donné* via la *position* de clinicien. Plus globalement, le travail du psychosociologue clinicien est de se confronter au *réel*, et le réel est *violence*. Sa *transformation*, lorsqu'il est question notamment d'implémenter *dans l'entreprise* des nouveaux *schémas directeurs*, l'est tout autant.

b. La négociation de la violence

Le participant introduit alors la notion d'enjeu dans cette violence de tiers. Cette violence *qu'on prend, et qu'on va choisir de dire ou de ne pas dire*, peut être *transformée en négociation* avec les interlocuteurs pour notamment moduler le cadre d'intervention. Les autres participants partagent l'avis et témoignent d'expériences similaires.

Un participant lie alors l'enjeu de la restitution à celui de la négociation et de la place de tiers. En effet, la *restitution* est non seulement le moment où l'intervenant *se positionne en tant que psychosociologue, libre de penser et d'agir*, mais aussi celui où il s'affirme *dans sa position de tiers*.

c. Les limites du pouvoir de négociation

Un participant témoigne d'une violence importante résidant dans le travail de négociation : c'est *en avançant* dans les négociations avec le commanditaire que *l'on touche à son impuissance*. Le praticien se rend compte que les *décisions se prennent à un niveau encore plus centralisé* et que le *levier* pertinent pour modifier l'organisation est celui *sur lequel il ne peut pas agir*, car ses *propres interlocuteurs* sont dans *l'impuissance* d'agir dessus. Ces sont par moment les *normes législatives*, mais surtout les directives relatives aux *modèles organisationnels ou économiques* décidées au niveau groupe, dans le cercle des *actionnaires*. Des décisions intouchables du fait de la *financiarisation* des entreprises et du monde économique. Le participant se réfère à cet effet aux travaux de De Gaulejac. Les modèles mis en place par ces décisions sont ceux préconstruits *par les cabinets de conseil internationaux*. Celui-ci conclut alors sur une ouverture : le psychosociologue ne devrait-il pas entrer dans ces cabinets *pour ouvrir une brèche* et permettre de repenser l'imposition actuelle dans le monde économique de ces grands modèles qui, aujourd'hui, sont la cause de nombreuses difficultés en entreprise ?

5. Le rapport du psychosociologue aux modèles

Une participante demande si *la construction d'un modèle économique* d'intervention est un enjeu pour le psychosociologue. Les participants questionnent alors le rapport au modèle.

Celui-ci est spécifique. Certains précisent qu'ils n'ont tout simplement pas de modèle, qu'ils le construisent. Revient alors l'interrogation sur la nature même de la psychosociologie : est-ce une *posture*, un *métier* ? Une participante partage une inquiétude : la psychosociologie semble de moins en *moins reconnue* par les entreprises. Le lien est notamment établi avec *l'évolution du numérique : tout devient technique, froid, le psychosociologue devient inaudible*. D'autres dangers sont alors soulevés : la psychosociologie a tendance à être réduite à *des méthodes de sciences d'éducation* (Jacques Rhéaume), à de simples *techniques d'interaction sociale* vidées de toute réflexion notamment sur *l'inconscient : on peut former des gens à faire semblant*.

Les échanges se terminent sur le souhait d'un participant de voir l'Université se réinventer en créant une nouvelle discipline qui serait un *tronc commun entre philosophie, anthropologie sociologie et psychologie*, une discipline globale *des sciences humaines* avec une *dimension clinique*.

IV. Synthèse et ressenti de la participante

La participante déclare qu'au terme de ces échanges celle-ci comprend que *son expérience n'était pas qu'une anecdote*, que les difficultés vécues par rapport à sa pratique sont partagées par l'ensemble des professionnels présents.

Les thématiques et mots clefs abordés

- l'identité professionnelle
- la violence dans le travail
- la restitution
- la nature de la psychosociologie (*professionnalisation, activité, métier, pratique, expérience, posture*)
- la place de tiers, d'étranger
- les jeux de négociation et de pouvoir
- le rapport commande-demande

Bibliographie

- Vincent De Gaulejac ; pas d'ouvrage en particulier cité
- Jacques Rhéaume ; pas d'ouvrage en particulier cité
- Olivier Schwartz ; pas d'ouvrage en particulier cité

Coups de cœur et annonces

- Exposition : Gustav Klimt à l'Atelier des lumières ; Parcours immersif autour des œuvres de Gustav Klimt
- Théâtre: "La Nuit des rois ou Tout ce que vous voulez" de William Shakespeare; Comédie-Française, jusqu'au 28 février 2019
- Séminaire : « Corps » et sciences sociales ; 7 juin 2019 ; Présentation critique d'ouvrages en présence de leur auteur
- Séminaire : « Santé, inégalités sociales et rapports de domination », 23 janvier 2019 ; Croisement de la sociologie des politiques de santé, du travail médico-social et des classes sociales pour analyser les logiques de (re)production des inégalités et des discriminations en matière de santé
- Emission de radio: La Grande table de France culture, de 13H00 13H30
- Emission de radio: l'enquête de secrets d'info "Coaching : les tentations sectaires
- Personnalité : Daniel Picotin, avocat spécialiste en droit des dérives sectaires
- Livre : « Contact »; Matthew B. Crawford
- Livre: "Happycratie": Edgar Cabanas & Eva Illouz