

Prochaines rencontres :

Les samedis : 20 mai, 17 juin, 23 septembre, 21 octobre, 18 novembre et 16 décembre 2017  
de 15h à 17 h au Café « les Cent Kilos », 2 rue Folie Méricourt, 75011 Paris (Tél. : 09 82 22 82 09)

## La demande d'analyse des pratiques d'un groupement d'employeurs

Sommaire :

<b>Sujet abordé</b> .....	<b>1</b>
<i>Synthèse de la problématique développée par Annie</i> .....	1
<i>Questions de clarification</i> .....	2
<i>Réflexions, ressentis, échos avec d'autres situations vécues par les participants</i> .....	3
<i>Suggestion d'un dispositif basé sur les binômes</i> .....	4
<i>Synthèse des échanges</i> .....	4
<b>Bibliographie</b> .....	<b>5</b>
<b>Coups de cœur et annonces</b> .....	<b>5</b>
<b>Dates et lieu des prochaines rencontres</b> .....	Erreur ! Le signet n'est pas défini.

### Sujet abordé

Trois sujets ont été proposés lors de ce café psychosocio auquel 9 personnes ont participé :

- a. La rumeur
- b. La demande d'analyse des pratiques d'un groupement d'employeurs
- c. Quels conseils pour animer un groupe de travail ?

Le sujet b, proposé par Annie, a été choisi par « consensus spontané ».

### Synthèse de la problématique développée par Annie<sup>1</sup>

Annie est psychosociologue à son compte depuis 30 ans. Elle intervient régulièrement dans des Groupements d'Employeurs Sécurité (GES<sup>2</sup>, statut associatif) qui salarient des assistantes sociales (AS) et/ou des psychologues mis à disposition des entreprises privées adhérentes. Dans ce cadre, elle est sollicitée par la gestionnaire d'un GES du Midi de la France (N+2 dans la hiérarchie de l'établissement – sans formation dans le champ social), pour réaliser une analyse de pratiques de ses AS, majoritairement des femmes. Sa demande est motivée par un constat de la responsable des AS, alarmée par le fait qu'elles interviennent de façon solitaire, qu'elles semblent totalement indifférentes et sans aucune empathie entre elles. La gestionnaire envisage donc de faire intervenir Annie afin de susciter un « esprit collectif » et développer un « collectif de travail ». Notons par ailleurs que la directrice (N+1) de la structure, elle-même assistante sociale, n'est pas

---

<sup>1</sup> Des noms et des circonstances ont été modifiés pour les raisons de confidentialité

<sup>2</sup> Généralité sur les GES dans lesquels Annie est intervenue pour une analyse de pratique : ils tendent à s'orienter vers l'industrialisation et le service à l'acte. L'encadrement ne se compose généralement pas d'AS ou de psychologues. Ce sont donc des personnes qui ne connaissent pas le métier qui mènent les entretiens annuels des AS et des psychologues, décident de leur promotion, etc. Par ailleurs, les demandes d'analyse des pratiques ne sont jamais portées par un collectif. La notion même de collectif est réduite à sa plus simple expression dans ces GES, qu'il s'agisse de structures employant des AS ou des psychologues. Lorsqu'un intervenant expose un cas à des collègues, ces derniers ne s'y intéressent pas : aucune empathie, aucun collectif. Ce constat sombre, Annie l'a fait dans les trois GES où elle est intervenue et qui n'ont aucun lien les uns avec les autres.

favorable à l'intervention, mais qu'elle permet néanmoins le développement de ce projet. Quatre journées d'intervention sont prévues et au moment où nous rencontrons Annie, elle en a déjà réalisé deux et prépare la troisième qui doit se dérouler dans quelques jours.

Annie nous pose la question suivante : comment intervenir face à la demande d'une structure de « faire du collectif » sachant d'une part qu'elle est en carence sur cet aspect et, d'autre part, que cet esprit collectif n'est pas véritablement souhaité par les intervenants de la structure ? Face à ce paradoxe, Annie émet l'hypothèse *d'une souffrance des travailleurs sociaux (AS, psychologues) que le GES emploie, provoquée par une double absence de cadre*<sup>3</sup>.

Pour étayer son propos, Annie relate le déroulement de sa dernière intervention, au cours de laquelle une AS avait exposé au groupe une situation difficile vécue sur le terrain sans que le groupe ne manifeste aucune empathie à son égard.<sup>4</sup> De plus, la situation n'avait pas été actée par la responsable : l'indifférence du groupe est donc complète, laissant l'AS dans l'isolement et, probablement, une souffrance intacte. Ce constat n'étonne pas Annie qui a déjà été confrontée à ce phénomène avec d'autres groupes d'AS – et de psychologues également.

Pour Annie, cette situation semble attester ce qui avait motivé la gestionnaire du GES à faire appel à ses services, à savoir l'absence de collectif de travail au sein du GES. Par ailleurs, Annie soupçonne que cette situation est délibérément recherchée par la direction du GES. Cependant, une analyse plus approfondie de l'organisation du travail des AS révèle que celles-ci travaillent en binôme. Ainsi, ces mini-collectifs permettent aux AS d'échanger sur les tensions et problèmes rencontrés sur le terrain : leur isolement serait donc relatif et *le collectif se réaliserait a minima* sous forme "binomique".

Cette analyse, qu'Annie expose à la responsable des AS, permet d'envisager une autre approche de la dernière intervention visant à fédérer le groupe. Deux thèmes de travail pourraient y être proposés : 1) *que faire en cas de violence constatée au sein des entreprises dans lesquelles elles interviennent* et 2) *que faire si elles sont elles-mêmes agressées par des salariés*. C'est à ce stade que se trouve l'intervention d'Annie.

## Questions de clarification

Question : Les assistantes sociales expriment-elles elles-mêmes une plainte ?

Réponse d'Annie : Oui, elles disent que leur travail est lourd, sans endroit pour en parler puisqu'elles sont détachées et lorsqu'elles peuvent en parler, « tout le monde s'en fout ».

Observation : Il y a donc une ambivalence.

Réponse d'Annie : Oui, et en même temps, elles ne souhaitent pas cette analyse de pratiques (et elles le disent explicitement pendant la séance), car pour elles c'est une perte de temps, cela n'a aucun intérêt et il s'agit d'une demande individuelle de leur responsable – pas d'une demande collective. Donc tout le monde (Annie comprise) se pose la question « Qu'est-ce que je fais là ? ».

---

<sup>3</sup> - du côté du GES employeur, il n'y a aucune préparation de l'intervention (information sur l'entreprise et sa problématique), une fois sur le terrain « c'est débrouille-toi comme tu peux ».

- et de l'autre, les entreprises clientes, le cadre n'est pas contenant : l'AS rencontre par exemple les salariés... dans la cuisine, les entretiens sont donc dénués de toute confidentialité puisque n'importe qui peut venir se faire un café ou utiliser le micro-ondes...

<sup>4</sup> Alors qu'un salarié d'entreprise avait besoin d'une prise en charge psychiatrique, l'AS est allée à son domicile, a fait intervenir les pompiers, a trouvé la clinique, l'y a accompagné etc. Mais elle s'est rendue compte après coup que ces modalités n'étaient pas adaptées aux interventions dans le secteur privé (en entreprises) mais plutôt à celles du secteur public, c'est-à-dire des CCAS municipaux dont l'AS avait l'expérience. Intervenir au domicile du salarié constituait donc une erreur.

Question : En même temps, si les AS ont l'impression d'être parfaitement fonctionnelles en binôme, elles peuvent légitimement se demander à quoi sert le collectif.

Réponse d'Annie : Certes, et c'est exactement cela que j'ai constaté dans les institutions où s'étaient constitués des binômes.

Question: Que fait une AS si elle se retrouve toute seule sans binôme ?

Réponse d'Annie : Elle s'en va, elle démissionne... C'est ce que j'ai constaté dans une autre institution.

Observation: Ce que j'ai constaté au niveau institutionnel dans le domaine de la santé, c'est que tout est fait pour détruire le collectif.

Réponse d'Annie : Oui, c'est ce que je pense aussi.

Question : Est-ce toi qui as voulu mettre en place une analyse de pratiques plutôt qu'un autre dispositif ?

Réponse d'Annie : C'était la demande de base.

Question : Est-ce toi qui as introduit le mot « collectif » ?

Réponse d'Annie : C'est la responsable, mais je ne sais pas si nos représentations de ce mot se recourent.

Question : A l'issue de la dernière séance, quel protocole vas-tu mettre en place ?

Réponse d'Annie : Pas de protocole (commentaire dans l'assistance : « c'est comme ça en psychosocio : il n'y a pas de protocole ! »), mais j'aurai beaucoup de choses à dire au niveau individuel et collectif, notamment sur l'empathie qui est tellement inexistante dans ce collectif, etc. Pour moi, le binôme est une solution de repli, c'est un isolement à deux, ce qui serait un cas de figure du retrait psychique de *Steiner*, c.-à-d. des solutions simples comme se retirer dans une croyance ou des habitudes.

Question : Pour revenir à la notion d'empathie, est-ce que pour toi elle dépend de celle de groupalité ?

Réponse d'Annie : Oui, on voit qu'aucune des personnes du groupe ne sait penser ce que la personne qui énonce ressent elle-même. C'est une collègue qui parle et on est content pour elle qu'elle s'exprime, mais il n'y a pas de réception cognitive ou réflexive de ce qu'elle ressent.

Commentaire : Quand il y a surcharge de travail comme dans le domaine de la santé, on se referme, on ferme les écoutilles et les frontières, on ne veut pas savoir ce qui se passe à côté.

### **Réflexions, ressentis, échos avec d'autres situations vécues par les participants**

- Les AS ont l'habitude d'être seules ou à deux face à leurs problèmes, comment aménager ou adapter le dispositif pour qu'il y ait échange ?

Annie : C'est ce que la responsable a tenté d'instaurer pour mettre au travail le groupe en les interrogeant sur les thématiques qu'elles souhaiteraient travailler.

- Le binôme me fascine et je me demande s'il ne serait pas la structure la mieux adaptée, la moins coûteuse pour les salariés dans ce contexte managérial coincé qui surcharge les salariés et qui bloque leur créativité, « on irait au binôme comme la rivière suit la pente... ».

Annie : Oui, je pense la même chose, le binôme semble structurel ; dès qu'une nouvelle AS arrive, immédiatement une autre la rejoint pour la prendre en charge et faire binôme.

- Le binôme fait miroir

Annie : Oui, le binôme fait collage, couplage, il y a perte de créativité pour trouver de nouvelles solutions.

- Les AS et les psychologues travaillent seuls et ils ont tendance à individualiser les problèmes collectifs dans ce contexte d'entreprises qui vont mal, d'industrialisation du travail. Mais ce qui me frappe, c'est l'absence de cadre : dans leur contexte, ces AS ne pensent pas le cadre de leur activité ni collectivement ni avec leur manager.

Annie : Exactement, le cadre c'est la contractualité : vous avez tant de temps avec telle entreprise... Rien d'autre.

- On est pratiquement avec un cadre qui fait collectif, on est en quelque sorte avec des indépendants, une somme d'individus, avec un cadre qui paraît plus un travail individuel que collectif.

- Il manque un animateur...

- Maintenant, dans la santé, on se limite aux plannings.

- Les institutions évoluent vers de nouveaux modèles avec des managers qui ne connaissent plus le métier.

- Je reviens au mot empathie qui m'a frappé, c'est quand même quelque chose de chaleureux et c'est comme si tu amenais, avec ton intervention, de la chaleur dans la froideur...

Annie : Effectivement, en regard de l'écoute il y a une froideur.

- J'ai vécu quelque chose d'analogue qui est l'indifférence... « Vous voulez faire cela ? Eh bien faites-le ». Qu'est-ce qu'on fait face à l'indifférence ? Ce que nous sommes là en train de faire par exemple...

- Cela me fait penser à l'absence de pensée comme défense face à la surcharge de travail.

### Suggestion d'un dispositif basé sur les binômes

- Les organisations sont intériorisées, et ce qu'elles donnent à voir est ce processus d'intériorisation qui est mis en scène dans le groupe. Si bien que si les choses en viennent à se baser sur le binôme (tiens, ça me fait penser à Bion, W.R. Bion !). Mais du fait que l'organisation est une défense contre l'angoisse, lorsque l'on essaie de questionner ce mode d'organisation, alors on représente un danger en quelque sorte. Du coup, il faudrait peut-être aborder le binôme comme un espace utile et le travailler comme un espace de jeu. Comment ça marche un binôme, qu'est-ce qui fait qu'un binôme marche bien, comment collectivement peut-on échanger sur le binôme ?

- Réalisée collectivement, l'étude de cas d'un binôme pourrait être ressentie comme une trahison du binôme par le binôme concerné (approbation générale).

- Deux binômes qui font connaissance, c'est possible ?

- Oui, sur d'autres modalités, les jeux par ex. (approbation générale).

- Chaque binôme travaillerait ensemble et c'est le binôme qui présente son travail et non un individu qui trahit son binôme ;

- Filmer ce dispositif permettrait une distanciation utile, avec un travail créatif de découpage/montage par exemple qui ouvrirait un champ narratif et créerait une « montée en généralité », un processus très puissant générateur de beaucoup d'émotions par le décalage qu'il produit, puisque chacun se redécouvre filmé...

### Synthèse des échanges

Au terme de ces échanges, Annie déclare entrevoir que le travail ne doit pas se faire avec le groupe entier (8 personnes), mais en 2 sous-groupes, chacun travaillant sur l'une de deux propositions ci-dessus, obligeant chaque binôme à restituer son travail au collectif et toucher quelque chose de plus vaste à partir du travail de chaque sous-groupe.

*Qu'avons-nous appris de cette situation et qu'est-ce qu'elle nous apprend sur la société d'aujourd'hui ? Une discussion s'engage :*

Dans le domaine de la santé, la place la plus difficile est celle des cadres qui jusqu'ici étaient très en lien avec les gens de terrain. Mais désormais ils ne doivent absolument plus avoir de liens informels avec eux, sous prétexte que ces liens réduisent la rigueur dans la mise en application des demandes venant de leur hiérarchie. C'est le modèle « France Télécom », avec tous les risques psychosociaux qu'il génère.

Plusieurs témoignages suivent sur l'institutionnalisation de la surcharge de travail, notamment – et paradoxalement – dans les structures chargées de promouvoir la santé au travail.

D'autres témoignages portent sur les interdictions institutionnelles de produire du travail collectif, etc. Inversement, sur le versant positif, il existe des employeurs qui acceptent que leurs salariés rencontrent à plusieurs un médecin du travail ou un psychologue pour parler, en groupe, d'une problématique. Enfin, rien ne prouve que la formule du binôme informel s'avère moins efficace en termes de prestation fournie à l'usager. La question qui se pose ici est celle du « faire autrement » : est-ce que l'on pourrait faire autrement ensemble ?

Et c'est sur cette vaste question que s'est achevé ce 61<sup>e</sup> café psychosocio.

## **Bibliographie**

Wilfred Bion : Recherches sur les petits groupes (1961) Paris, PUF, 1965

John Steiner: Retraits psychiques. Organisation pathologiques chez les patients psychotiques, névrosés et borderline, 1996 PUF, Fil rouge. (Psychanalyste britannique, kleinien, connu pour ses écrits sur ce qu'il appelle les "retraits psychiques" (Wikipédia))

## **Coups de cœur et annonces**

- Conférence : « Soigner les soignants » organisée par l'Association d'aide aux professionnels de santé et médecins libéraux (AAPML)

- Films :

« A voix haute » de Stéphane de Freitas

« Le concours » de Claire Simon

« Corporate » de Nicolas Silhol

- Théâtre : « Les Goguettes » au théâtre Trévisé tous les mardis à 19h jusqu'au 13 juin 2017

- Livres :

« **La septième fonction du langage** » de **Laurent Binet**, Grasset, 2010

*Le point de départ de ce roman est la mort de Roland Barthes, renversé par une camionnette de blanchisserie le 25 février 1980. L'hypothèse est qu'il s'agit d'un assassinat. Dans les milieux intellectuels et politiques de l'époque, tout le monde est suspect...*

« **Eloge de l'hyper sensible** » de **Evelyne Grossman**, Minit, février 2017

*Qu'est-ce qui nous affecte ? Assistons-nous à un retour du sensible ? Ces questions, l'hyper sensible contemporain les repose dans l'art, la pensée, l'écriture. Il invite à réhabiliter ce qui, en chacun de nous, apparaît trop souvent comme une faiblesse à surmonter : la fragilité, la vulnérabilité.*

« **Les arrogants** » de **Sophie de Mijolla-Mellor**, Dunod, mars 2017

*Ce texte propose une approche psychanalytique de l'arrogance, considérée à la fois comme une pathologie du narcissisme et comme le révélateur des relations de domination. Sont donc explorés les domaines de l'intime, de l'individuel, mais aussi du groupal, du social, au travers de l'étude d'événements contemporains, de personnages historiques et littéraires. Le fait d'articuler ces différents champs constitue tout l'intérêt de cette notion d'arrogance.*