

CR du Café psychosocio n° 11 du 21 avril 2012
sur les spécificités de nos approches

11-05-12

Prochaine réunion **samedi 12 mai** de 14h à 16h au Pub Saint Germain 17 rue de l'Ancienne Comédie (salon du rez de chaussée ; métro Odéon).

Au Café psychosocio du 21 avril étaient présents : 6 femmes, 4 hommes dont 2 nouvelles personnes.

Thèmes proposés :

- L'informel dans la pratique du psychosociologue
- Comment affirmer les spécificités de nos approches face à des consultants ?

Le groupe a choisi de commencer par travailler sur le thème "*Comment affirmer les spécificités de nos approches face à des consultants utilisant les approches cognitives et comportementales ?*" qui a occupé tout le temps disponible. D'abord, centrés sur cette interrogation, les échanges ont abordé l'identité du psychosociologue et son rapport aux autres approches, aussi bien dans la sphère privée, qu'au sein de groupes d'appartenance professionnelle voire militants, que dans la façon de présenter des propositions d'intervention dans le cadre d'un appel d'offre ou pas.

Quand et comment affirmer devant nos clients les spécificités du psychosociologue ?

Un intervenant expose son parcours (psychologie clinique et psychosociologie) et demande comment affirmer une identité différente face à des consultants-experts qui apportent des solutions (ou le prétendent). Il fait part de ses diverses expériences et de la stratégie de certains psychosociologues d'avancer « masqués »¹...

Au cours de la présentation, il fait référence à l'indignation exprimée par Jacqueline Palmade à propos de ces nouvelles approches lors d'une conférence. L'intervenant expose son sentiment d'avoir **une responsabilité** à prendre à l'égard du développement de ces nouvelles approches : " Nous, les nouveaux, nous avons une responsabilité !"

D'autres participants confirment parfois le recours à la technique du « pied dans la porte » pour ensuite faire bouger les choses de l'intérieur. Vu les enjeux économiques, "**avancer masqué**" peut permettre d'obtenir des contrats. En même temps, la manière dont les réponses sont rédigées indique notre orientation. Ceux qui nous choisissent, se sentent a minima interpellés par ce que l'on propose.

A la question "affirmer sa différence" reprise par un participant, l'intervenant ajoute que c'est notamment lors d'échanges avec deux amies, l'une consultante et l'autre formatrice, qu'il a éprouvé le sentiment de **manquer de billes** pour montrer les limites du positionnement « du » consultant psychosociologue. Motivé par l'envie d'aller vers ceux qui ne nous choisissent pas, l'intervenant aimerait montrer les écueils de leurs "prêts-à-penser".

Et, à ce questionnement, un participant s'interroge : "face à nous, y a-t-il **un prêt-à-penser ?**". Des cabinets "socioculturels" font par exemple des exposés sur les générations émergentes. Sur la base d'idéaux-types, ils présentent les caractéristiques qui permettent d'identifier ces générations "Y" ou "Z".

¹ "Avancer masqué" c'est-à-dire ne pas se présenter comme psychosociologue.

A cela, l'intervenant ajoute qu'il fait partie d'une structure réunissant des consultants autour de modules tels que la communication non-violente, la PNL, le conseil en RH, le développement personnel, etc.

Un participant interroge : "Quel est l'enjeu? Renforcer ce que tu veux défendre ?"

Ce à quoi l'intervenant rétorque qu'il aimerait faire entendre une approche différente, savoir énoncer le bien fondé de "notre" approche.

Un autre participant propose : "défendre une éthique ?"

Un parallèle est suggéré entre la position de la psychosociologie et celle de la psychanalyse, la discussion bascule sur la position de **la psychanalyse**, qui est attaquée de façon franche et larvée, en partie parce qu'elle est en totale opposition avec l'idéal de l'entreprise où c'est l'évaluation qui compte avant tout. Ce sont les **approches cognitivistes**, où on dit à l'autre ce qu'il doit faire, qui prévalent aussi bien dans les relations de conseil que dans les groupes. Un participant associe cela à la dictature de l'urgence à laquelle il est souvent fait référence pour justifier ce point de vue.

Comment, se comprendre, collaborer, "ramener la personne à elle-même" ?

Un des participants dit avoir adopté en cours de parcours une nouvelle position : Aujourd'hui, cela lui paraît "normal" que les personnes aient besoin de **se rassurer en catégorisant**. Finalement, « l'aide à penser » (formule issue du prêt-à-penser) est comparable aux grilles d'analyse stratégique, à l'AT², etc. Ces outils comprennent des éléments opérationnels. Pour autant, ils peuvent aussi permettre la réflexion telles les catégories de Porter³ par exemple, qui permettent des déplacements intérieurs. Tant que les personnes ne sont pas porteuses d'un dogme, la discussion est possible.

Puis, depuis quelques années, les interlocuteurs ont changé. Ce sont des "Y"(des gens plus jeunes) dans les services RH importants alors qu'avant c'étaient des alter ego de notre génération. L'idée serait plutôt de sortir de la querelle de chapelle : Comment aider les clients à être bons, à prendre en compte la complexité, à se "déplacer" ? Pour lui, ce n'est pas en s'opposant à eux que cela est possible car ces nouveaux commanditaires formés dans les écoles de commerce connaissent ces méthodes qui ne prennent pas en compte l'univers interne des gens. Mais si on peut sortir des seuls outils (la carte n'est pas le territoire), si **les relations vécues** peuvent être pensées, parlées, ceci peut ramener les personnes à elles-mêmes : elles se positionnent alors autrement, le "masque" peut tomber.

Par ailleurs, si les outils d'autrui sont connus, **des complémentarités** peuvent être envisagées. Pour cela, il paraît pertinent d'adopter une posture **d'écoute**, de questionnement pour faire préciser à l'autre ce qu'il utilise et partager avec lui ces outils afin d'instaurer un dialogue.

Questionner l'approche semble pertinent plutôt que de chercher à "contre argumenter". Car, même dans des cadres où un accord de base sur certaines approches existent, il reste que chacun pense quelque chose d'autre que le voisin, et cela ne nous empêche pas de dire, de nous laisser surprendre, c'est aussi intéressant d'essayer de comprendre en quoi les outils et approches que son interlocuteur retient sont sources de satisfaction pour lui.

Un participant, sensible à l'usage du terme "rassurer", précise que la posture de non dépositaire de savoir ne rassure pas. Selon lui, il serait intéressant de rassurer autrement. Il énonce un certain

² Analyse Transactionnelle

³ Les catégories de Porter classent les différentes formes de réponses à une demande d'aide : réponses de soutien, de conseil, reformulation, interprétation,...

nombre de pistes : savoir “vendre” son choix, **savoir expliquer le métier**. La première pédagogie à avoir serait donc vis-à-vis de nos interlocuteurs. Le savoir est dans le **metissage** en psychosociologie.

Des exemples d’approches psychosociologiques

Un autre participant reprend la question de départ "comment affirmer la spécificité de nos approches ?" et s'interroge : "comment nommer nos approches ? Comment les définir ?" L'exposant repense alors à la manière dont il a répondu à une demande d'intervention : **offrir un espace de parole, un contenant** où les personnes peuvent se parler différemment dans une position non hiérarchique. Une participante dit "penser". Pour un autre, il s'agirait surtout de "**comprendre la situation**" ; l'exposant associe "**mettre du sens**".

Puis, un participant relate son **expérience de formation à la dynamique de groupe** au sein d'une école de travail social ; les étudiants ont exprimé avoir appris à mettre des mots sur les situations collectives vécues ensemble, à comprendre, à mettre des mots qui viennent de la psychologie sociale et cela les a rassurés. L'objectif n'étant pas de tout comprendre, mais d'apprendre à nommer ces situations vécues tout en laissant des malentendus. C'est un **espace transitionnel** que propose le psychosociologue.

Et, une participante reprend la question "quelle est l'approche psychosociologique?". L'initiateur rétorque : "ce n'est pas un psychologue, ce n'est pas un sociologue," Et, d'un commun accord de conclure que c'est de **l'identité** qu'il s'agit ou comment on se définit psychosociologue. Une participante répond que c'est articuler autour **d'un point particulier des processus d'influence l'interindividuel, l'individuel et le collectif**. Un participant se demande s'il s'agit de traduire ces processus d'influence pour les autres, d'en parler ou de les mettre en évidence.

En management, il semblerait incontournable de travailler sur **le rapport des places**. Ces propos suscitent une réaction vive car le mot "management" est pour certains insupportable ! A ce sujet, ne participante fera circuler ses notes de la conférence d'Olivier Gourbesville au CIRFIP à laquelle elle fait référence. Souvent ce terme vient des commanditaires et non pas des personnes visées par l'intervention.

Quand il y a **conflit entre des personnes, c'est souvent un problème de structure, de rapport de pouvoir**. Autrement dit, si l'accent est mis sur le côté socio d'une situation, il est souvent pertinent d'aller voir du côté psycho et inversement.

Un participant fera circuler une réponse de type psychosociologique à un appel d'offres..

D'autres propositions d'interventions psychosociologiques?

Il est aussi intéressant de proposer des **interventions en deux tranches** avec une première phase de diagnostic où il est prévu que les gens prennent la parole et une deuxième tranche confirmée ou non à l'issue de la première et qui portera sur des mesures de reorganisation élaborées de manière coopérative. (par exemple, proposer une intervention de 10 jours et prévoir un point d'étape au bout du 4ème).

Un participant amène l'échange sur la question **du temps** lié aux interventions : comment est-il "comptabilisé" ; l'intervention est-elle organisée dans le temps ; l'intervention en elle-même a-t-elle un suivi possible ?

Dans un cabinet composé de psychosociologues, des **mini-diagnostics** sont proposés. Ils sont élaborés sur la base de "l'opération miroir", dispositif d'intervention en trois phases : "entretiens, restitution, décisions en groupe", avec deux personnes : une qui se concentre sur

l'interprétation et une autre sur la restitution qui se fait en présence du directeur ou pas. Cela permet d'avoir un "bon" pied dans l'institution client. Cette technique est utilisée quand il n'y a pas d'appels d'offre officiel.

Dans le cadre d'un marché, on travaille souvent avec des bon de commande et des **avenants** peuvent être adjoints, cela laisse donc une certaine marge.

Une différence notable existe entre la marge de manoeuvre des **consultants internes** et des consultants externes dans le domaine des risques psychosociaux. Même si certains consultants internes vendent des missions à d'autres entreprises. Comment un consultant interne peut-il intervenir sur les RPS ? N'est-il pas forcément "complice" de l'organisation ?

Une participante relate son expérience au sein d'une entreprise avec laquelle un marché important a été signé sur les RPS. Des journées à la chaîne ont été prévues pour prévenir les risques.

En qualité de psychosociologue, il n'est pas possible de développer de dispositif autre que la formation, en interne, car il n'y a pas de tiers. En conséquence, ce ne sont que des actions de prévention en vue d'éviter les situations extrêmes.

Peut-on annoncer dans la réponse à appel d'offre une orientation psychosociale ? Un participant dit oui, surtout si les commanditaires sont connus.

Quel avenir – quelle relève ?

Dans **certaines écoles de travail social**, des modules sont animés par des psychosociologues formés à Paris 7, au laboratoire de changement social et des membres du CIRFIP interviennent sur la dynamique de groupe.

A l'école **Centrale-Paris**, ce qui existait a été réduit. Il ne reste plus que 7 jours de séminaires avec les jeux d'entreprises. Comment former les managers autrement que par la gestion du temps et de l'argent ?

A l'**ESCP**, lorsque la psychosocio est abordée en 1ère année, des étudiants disent tout connaître grâce aux séries de télé-réalité. Cela pose la question de l'enseignement.

Références suggérées et « coups de cœur »

Article "Psychosociologie" dans Wikipedia

Livres

Michela Marzano, *Le contrat de défiance*, Grasset, 2010

Marcel Bolle De Bal, *Sur la route de la sociologie. Maîtres, amis et compagnons*, Bruxelles, EME Société, 2011.

Luc Boltanski *Énigmes et complots : Une enquête à propos d'enquêtes*, Paris, Gallimard, « NRF essais », 2012.

Gilles Herreros, *La violence ordinaire dans les organisations : plaidoyer pour des organisations réflexives*, essai | broché | Eres | avril 2012

René Kaës, *La parole et le lien*, 1994 - Paris, Dunod. (cf. Les pages sur "le plaisir de penser ensemble")

Films

Elena de Andrei Zviaguintsev

Les adieux à la reine de Benoît Jacquot.