

Le Café Psychosocio



Lieux : **Les Cent Kilos**

le 25 novembre 2023 de 15h-17h

Nombre de participants : 13 qui sont psychosociologue, enseignant, formateur, consultant, ancien responsable de formation, étudiants (en communication, en psychologie du travail et psychologie clinique), membre(s), ex-membre(s) et non-membre(s) du CIRFIP.

Tour de table des questions

- Est-il possible d'intervenir, dans une association faisant la promotion des arts, dans une incompréhension entre la direction d'un Établissement Public de Coopération Intercommunale et le directeur des salles de spectacles ?
- Comment peut-on penser le manque de médiatisation de la psychosociologie, par le CIRFIP, par exemple ?
- Comment peut-on articuler la demande et la commande dans des problématiques des collectifs, lorsque l'on souhaite réaliser une intervention ?

Thèmes des questions : visibilité et invisibilité ; la question de l'empêchement (du travail, de la mise en place de quelque chose de commun...).

Question choisie : Comment construire une proposition d'intervention - groupe d'analyse de pratiques professionnelles (GAPP) en attribuant des places spécifiques à l'échange sur les thématiques institutionnelles et sur celui des pratiques ?

Le récit

Une participante praticienne en psychosociologie expose le fait qu'elle a été sollicitée par le directeur d'une association d'un pôle insertion sur la question des analyses de pratiques professionnelles (APP). Une demande d'animation de GAPP (Groupe d'Analyse des Pratiques Professionnelles) lui a été faite pour une équipe de travailleurs sociaux (8-10 personnes).

La structure a connu de nombreux changements institutionnels et des renouvellements de direction. Le besoin d'un accompagnement à ce changement se fait sentir et c'est dans ce cadre que des APP sont envisagées.

Une première rencontre avec les chefs de service (2 sur 3 étaient présents + le directeur) a confirmé que la multitude des changements institutionnels récents est due à une croissance rapide de cette association sans changements des processus institutionnels.

La commande concerne-t-elle plutôt un accompagnement aux transformations institutionnelles ? Est-elle orientée vers l'accompagnement des équipes ou de la direction ?

Le premier entretien a permis de préciser qu'un intervenant "gappeur" réalise déjà un travail avec les équipes de cette structure mais une récente crise de confiance entre lui et les travailleurs sociaux, remettant en question sa présence.

La personne souhaite penser les problématiques de l'organisation sans mettre de côté les problématiques de l'équipe. La question adressée au Café est : *Comment traiter les questions institutionnelles dans un espace questionnant les pratiques ?*

La praticienne expose les hypothèses qu'elle a émises pour contourner sa difficulté à appréhender/concevoir le travail institutionnel et les analyses de pratiques au sein du même espace. Elle évoque la difficulté à intervenir sur les deux à la fois – notamment par le biais des APP – car les sujets institutionnels peuvent prendre le pas sur ceux de la pratique.

Elle se pose les questions suivantes :

- la pertinence de construire deux espaces au sein desquels traiter de façon distincte les problématiques de la pratique et de l'institutionnel.
- la manière dont elle peut construire le dispositif de d'intervention (notamment à la suite du précédent intervenant sortant) pour que l'intervention soit facilitatrice.

Regards croisés et échos

Les débats du café sur ces questions ont porté sur l'injonction dans la commande de dissocier les problématiques liées aux pratiques professionnelles des problématiques organisationnelles et institutionnelles. Les commandes qui limitent le travail des « gappeurs » au seul travail sur les pratiques, peut sous-tendre que certaines directions craignent que le travail en groupe devienne un lieu de contestation de la direction. Une forme de contre-pouvoir. D'où l'importance de la phase exploratoire pour analyser la demande en considérant la temporalité de la direction, et des équipes. C'est une phase d'écoute des équipes, des chefs de service et du directeur sur leur demande d'APP en lien avec le fonctionnement institutionnel. A partir du travail d'analyse de la demande il devient possible de penser le dispositif d'intervention : qui y participe ? comment restitue-t-on les analyses ? Et voir, à la suite de ces questionnements, ce qui émerge du groupe et de l'interaction entre les différentes parties prenantes. Il a aussi été question de s'intéresser à l'histoire culturelle de l'institution et d'identifier les transformations institutionnelles sur le travail des professionnels.

Le débat s'est orienté sur le choix du dispositif et sur la question de la posture d'intervenant.

Sur la question du dispositif APP, le groupe a mis en avant le fait qu'il existe une forte prescription du dispositif qui n'est pas toujours en adéquation avec la réalité du terrain (usage défensif du dispositif par les professionnels ?). Or le dispositif offre un cadre contenant qui permet de penser et d'élaborer les différents niveaux de demandes (pratique, organisation, institution). C'est un espace, où l'on peut proposer des démarches créatives pour mettre au travail, par exemple les équipes sur leurs problématiques (par exemple, la « ligne du temps » ou l'usage du « Photolangage » dans les temps d'APP). Les dispositifs dépendent de l'orientation que l'on prend (psychodynamique du travail, psychanalytique, psychosociologique...etc.).

Au niveau de la posture de l'intervenant. Intervenir, c'est « venir entre ». « Venir entre » la direction et les travailleurs sociaux, entre les travailleurs sociaux et leur rapport à leurs pratiques, entre la direction et son rapport aux problématiques qu'elle rencontre, etc. L'intervenant n'est pas le porte-parole des professionnels et de la direction. Son rôle est de créer un espace pour que la parole puisse être une parole adressée.

Cette réflexion nous a amenée à revenir sur les thèmes énoncés en début de séance, et notamment celui de la visibilité et de l'invisibilité, de l'explicite et de l'implicite.

Est-ce que l'usage du dispositif APP serait destiné à éviter des conflits et contourner la dispute professionnelle comme un « pansement » (pansement/pensée) ? Alors que l'enjeu de l'intervention est de permettre de penser les différents niveaux de conflits à l'œuvre dans un collectif de travail. Le mode gestionnaire des entreprises et qui devient aussi une norme dans le secteur social, peut-il expliquer des commandes dans lesquelles l'institutionnel et la pratique sont dissociés ? De cette façon, l'intervenant se retrouve en situation de devoir « s'adapter »

aux représentations des dispositifs prescrits, ce qui explique les demandes centrées sur les pratiques, pour régler des problématiques institutionnelles. Cette dissociation induite nous conduit à nous interroger sur la possibilité, et les limites de l'intervenant à proposer des espaces qui permettent de coconstruire les normes du vivre ensemble, dans l'entreprise.

Coups de cœur de fin de séance

La lecture de Jean-Claude Rouchy, « Institution et Changement » et de Jean-Pierre Pinel pourrait s'avérer utile pour la situation clinique exposée pendant ce Café.

On retiendra le film d'animation « Mars express » de Jérémie Périn, le film canadien « Simple comme sylvain », la représentation des acrobates de Tanger à la Villette.

Deux dates à retenir :

- L'APSE (association pour la sociologie des entreprises) organise une rencontre-débat autour de l'ouvrage **le travail à l'épreuve de la pandémie, scénarios pour demain** (éditions Raison et Passions, 2023), en partenariat avec la *Compagnie Pourquoi se lever le matin !* le 12 décembre à 18h30 au Café du Pont Neuf (14 quai du Louvre, 75001 PARIS). Entrée gratuite mais inscription obligatoire sur le site de l'APSE (<https://web.apse-asso.fr/blog/conferences-debats/le-travail-a-lepreuve-de-la-pandemie-quels-scenarios-pour-demain-12-decembre-2023/>) ;
- Une **rencontre avec Christophe Dejours, en dialogue avec Claudine Blanchard-Laville**, le samedi 9 décembre de 10h à 13h, à l'Université Paris Nanterre (amphi. Max Weber). Entrée gratuite mais inscription obligatoire (<https://forms.gle/2JX21PL6PYW6Exzx6>).

