

Café psychosocio du 7 décembre

Lieu : Théâtre de la concorde 14h30 16h45

Introduction : Elsa Boulblil, directrice du Théâtre de la Concorde

Animation : Jamal Lamrani et Delphine Vincenot

Nombre de participant.e.s : 26

Compte rendu : J. Lamrani, D. Vincenot

Tour de table des questions

Une réflexion en tant qu'enseignant face aux remarques des étudiants qui disent à la fois « comment vous savez tout ce que vous savez ? » et « on n'a pas besoin de savoir tout ça parce qu'on y a accès instantanément ». Comment, en tant qu'enseignant, peut-on faire prendre conscience aux élèves, aux jeunes de l'importance de l'acquisition de la connaissance ?

En tant que militant d'une association écologiste, comment agir face au back clash concernant les questions environnementales ? Comment agir pour contrer ce désintérêt ?

Pourquoi est-ce si difficile de parvenir à trouver une parité dans la gouvernance d'entreprise ? Beaucoup de femmes refusent d'entrer au CA en répondant « je ne crois pas que je saurai faire », lorsqu'on les sollicite. Elles semblent craindre de se retrouver en position d'incompétence. Comment faire pour contrer ce qui pourrait être nommé un syndrome précoce d'imposture, pour intervenir sur cette tendance ?

Pourquoi dans des organisations qui parlent de plus en plus de coopération, l'intervenant tiers a le sentiment d'être instrumentalisé au sein d'organisation qui paraissent de moins en moins démocratique ? Il s'agit de considérer l'impression d'être acheté pour faire tenir des collaborateurs dans des organisations de plus en plus névrosées ? Cela pose un questionnement éthique, « à quoi je participe quand je fais ce que je fais » ?

En tant qu'élu en charge de la démocratie locale et de la participation citoyenne, comment mobiliser un plus grand nombre de personnes au sein des conseils de quartier ? Comment renouveler ? Comment au-delà du petit cercle de convaincus peut-on mobiliser plus largement pour agir dans les quartiers ?

En tant que citoyen, comment s'émanciper des cadres de pensée qui s'imposent à nous pour penser autrement les questions de société ?

Comment faire face à ce qui pourrait être nommé un syndrome de l'aversion de l'apprentissage, dans une société en passe de devenir extraordinairement inculte ?

En tant que junior dans le monde du travail, en particulier dans le secteur des start-ups, comment faire dans une entreprise, perçue comme un lieu de pouvoir, pour travailler ensemble sans abus de pouvoir, sans aliénation ?

Question choisie

La position de junior dans une start-up

Présentation du contexte

L'expérience se passe dans une start-up qui vend un produit numérique dans le secteur de l'enseignement. Une trentaine d'employés, un chiffre d'affaires en forte croissance : 8 millions d'euros avec une marge de 30%. Le turn-over est peu élevé. Les salariés peuvent avoir des actions s'ils restent longtemps.

La fonction occupée par la personne qui présente la situation est nommée « Customer success manager ». Il s'agit d'apporter un appui à l'utilisation de l'outil numérique vendu. Le travail consiste à démarcher par téléphone des structures déjà clientes pour qu'elles commandent des formations et de dispenser ces formations.

Ce poste a été occupé pendant un an, après un an et demi de travail dans une autre entreprise et à la suite d'études de commerce. La personne a quitté ce poste et est actuellement en recherche d'emploi.

La situation

Le problème rencontré porte sur la manière de travailler, qualifiée d'aliénation, vécue comme incontournable et massive, avec le sentiment que le travail pourrait être organisé autrement, mais est maintenu dans une modalité pénible.

Les coups de fil (phoning) sont particulièrement pénibles, aliénant. Cette tâche peut occuper jusqu'à 5 heures par jour. Le salarié dispose d'une liste de contacts et doit noter chaque démarche effectuée. Il faut répéter les coups de fil pour parvenir à joindre les contacts et rendre des comptes sur chaque sollicitation. Il y a un rendement à atteindre, avec l'impression que le résultat final - que les clients soient à l'aise avec l'utilisation de l'outil - est finalement secondaire, pas si important, par rapport au nombre de formations contractés et dispensées.

La surveillance constante et le suivi du rendement désubstantialise le travail. Par travail désubstantialisé, il est exprimé la perte du plaisir d'effectuer ce travail, face au désintérêt de l'entreprise pour la qualité du travail et au manque d'autonomie, d'initiative. « Si je suis surveillé, je ne peux pas déployer ma créativité potentielle. »

La surveillance passe par des relations très hiérarchisées et un management « one to one » entre manager et salarié. Une fois par semaine, ce duo se rencontre pour parler de ce qui a été fait au cours de la semaine. Il y a aussi une régulation en directe, permanente. Cela se combine avec des « stand-up meeting » quotidiens : il s'agit d'une réunion du personnel au cours de laquelle chaque salarié se lève à tour de rôle pour dire ce qu'il a fait la veille et ce qu'il va faire le jour même. Le manager fait alors un « feed back » direct, devant toute l'équipe, et cela fait souvent ressentir de l'humiliation.

Les ordres donnés par cette chaîne de management sont estimés non nécessaires, très descendants. Il est regretté que le travail ne soit pas plus autonome. Pour la personne qui présente, ce management est accompagné d'abus. Un exemple qui illustre cet abus : un manager fait un « post » sur un réseau social et se fait réprimander par un CEO devant toute

l'équipe : « pourquoi tu as fait ce post ? Tu n'as pas à faire ce type de message ». S'en suit une explication dans une salle à l'écart sur le pourquoi il a eu tort.

La personne n'a pas été étonnée que le rendement soit au cœur de l'entreprise modèle start-up, mais par le fait que le management soit si descendant et hiérarchisé alors que le secteur est censé être créatif et les salariés plutôt jeunes.

Cet exemple « d'abus de pouvoir » pourrait figurer dans ceux raconter sur un compte Instagram sur le sujet, qui a regroupé 250 000 abonnés en moins d'un an. Ce compte imite un manager qui parle mal à son employé junior. Ce succès laisse penser qu'il y a beaucoup de gens qui souffrent de ce management, et que cela entraîne un malaise général, que la situation n'est pas un cas particulier, liés à un chef « pervers ».

La personne s'est interrogée « Est-ce que j'accepte ça et pourquoi » Pour rester, il lui aurait fallu plus d'autonomie. Elle est actuellement en recherche d'emploi, avec l'intention d'effectuer une réorientation complète.

La question que cette expérience lui pose est : Comment faire pour que les personnes qui ont le pouvoir en laissent aux autres personnes de l'entreprise ?

En quoi la question du jour est une question de société ?

Niveau subjectif

La personne se retrouve au centre d'injonctions paradoxales, entre la start-up qui vend le collaboratif comme une intention en soi. La visée du business est plus au moins cachée, alors qu'aucun investissement n'est fait de la part de l'entreprise dans le travail collaboratif qui demande du temps collectif. Le travail réel ne comporte aucune réflexion sur la coopération et sur la créativité. Le mode de management consiste à demander sans cesse aux salariés d'être acteurs sans leur confier les moyens de cette responsabilité et sans marge de manœuvre pour l'être. Le salarié a de fait une autonomie surveillée et peu d'écoute. Le management intrusif en ligne empêche de « se déployer », et de pouvoir agir dans les situations de travail. Une forme d'effraction entre sa propre subjectivité et son travail qui enlève toute possibilité de création.

Cette forme de « désujectivation » trouve résonance avec le poste de coordinateur, un « chef - pas chef », qui ne sait jamais quelle est sa marge de manœuvre par rapport à l'équipe. Il a la charge d'encadrer mais a peu d'autonomie. Cela entraîne un sentiment d'incompétence.

Ce sont des « cadres sous tutelle ».

Est-ce qu'il ne s'agit pas aussi de trouver la bonne place pour la bonne personne, de se connaître soi et l'environnement de travail qui nous convient, avec l'encadrement qui nous correspond ?

Au niveau organisation

A ce niveau plusieurs questions se posent :

Est-ce que l'on dispose du pouvoir pour faire ce que l'on doit faire ? C'est quoi un chef, c'est quoi encadrer, c'est quoi animer une équipe ? Il faut pouvoir mettre ce rôle en discussion.

Être vigilant à ne pas être dupe ? Il y a un écart entre l'affichage et la réalité : « parfois les gens font le contraire de ce qu'ils affichent ». L'enjeu est de se détacher de « ce que racontent les gens », s'éloigner des grandes proclamations.

Avec cette nouvelle novlangue, il est difficile de penser les conditions de la coopération. Le management par la qualité amène à un management par le prescrit et éloigne le manager du réel.

Est-ce que finalement les structures « à l'ancienne », c'est-à-dire avec des cadres plus rigides, ne seraient pas plus satisfaisantes ou sécurisantes pour les employés que les nouvelles structures, du type start-up ?

Il y a des entreprises qui s'affichent comme plus modernes mais qui sont régies par un management autoritaire et des entreprises plutôt classiques, dont le management peut s'avérer coopératif.

La terminologie « entreprise » renvoie à des organisations aux tailles différentes, qui ne disposent pas des mêmes moyens. Il y a une question de moyens de l'entreprise. La coopération est un mode d'organisation qu'il faut construire. Cela s'organise, entre autres en fonction de la volonté et des valeurs des dirigeants.

Dans l'organisation, l'institution, il y a des cadres, des normes, certaines sont énoncées et d'autres non. Dans le contexte libéral, une partie de ces règles et de ces cadres naissent de choix qui ne sont pas en lien avec l'activité, qui ne font pas sens. Ce « cadre » est défini par des personnes éloignés du réel de l'activité – Cf. Le management désincarné de Marie-Anne Dujarrier.

Intervenir en tant que tiers peut se comprendre comme proposer un espace pour penser ces cadres, ces règles, ces normes en lien avec le sens de l'activité : interroger collectivement pourquoi l'on fait ce geste professionnel ? « Je me dis que peut-être il faut que je continue à intervenir, à dépasser ce sentiment d'être instrumentalisée, car cela permet de proposer des espaces sur les cadres. Et c'est peut-être en soutenant ces espaces-là que l'intervenant lui-même se recadre au niveau éthique ».

Le droit du travail est un cadre exceptionnel qui pose des conditions, mais il n'est pas appliqué. Par exemple, les CHSCT ne fonctionnent plus. Comment coopérer quand les instances dysfonctionnent ? quand le cadre est lui-même attaqué ?

Au niveau société

A ce niveau plusieurs réflexions aussi :

Référence à la notion d'imaginaire chez Castoriadis : les sociétés sont portées par des représentations qui influencent les conduites individuels et collectives. Il y a des imaginaires porteurs et des imaginaires leurrant.

Les imaginaires porteurs soutiennent des aspirations et des pratiques qui vont me permettre de me déployer. Les imaginaires leurrant font illusions. Par exemple : on fait comme si on était coopératif, alors que c'est une coquille vie.

Dans une intervention, après de jeunes en milieu rural : portés par un imaginaire d'autogestion mais qui réalisent qu'ils sont aussi dans un imaginaire de performance : ils ont du mal à mettre leurs phénomènes de pouvoir en discussion et ont peu d'espace de réflexivité.

Sans espace pour poser les difficultés, il n'est pas possible de voir les aliénations et de franchir les obstacles à la coopération. En allant chercher cela ailleurs, le salarié apporte ses propres représentations.

Mettre en place les conditions de la coopération et de la démocratie relève d'un choix, qui s'élabore et se construit. Ceci ne s'apprend pas à l'école « Comment ça se fait que des pays civilisés se font la guerre : on n'apprend pas à vivre ensemble ».

Nos sociétés sont-elles dans un leurre démocratique ? « Les imaginaires agissent en nous sans qu'on s'en rende compte ».

Travaux cités

Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail, de Marie-Anne Dujarrier, 2017, La Découverte

L'institution imaginaire de la société, de Cornélius Castoriadis, 1999, Editions du Seuil.

Coups de cœur de fin de séance

Films et documentaires

En fanfare – en salle

Et si la véritable richesse se trouvait dans notre capacité à écouter et à aider les autres ? Avec cette question en filigrane, En Fanfare nous embarque dans une odyssée humaine d'une rare générosité. Ce film, à la fois lumineux et touchant, réussit à transformer un sujet familier en une réflexion profonde et inspirante sur la fraternité, l'adoption et l'altruisme.

Les doléances – en rediffusion sur France TV

Un documentaire inédit qui revient sur la crise des gilets jaunes débutée en 2018 et les 200 000 doléances collectées sur le territoire français.

Pièces de théâtre

Kolizion - Théâtre des Quartiers d'Ivry

Ce monologue aux allures de parcours initiatique nous entraîne dans le récit intime d'un être, avec ses paradoxes, son aveuglement, jusqu'à sa rencontre avec lui-même ! Kolizion est un conte moderne : Mehdi, le septième enfant d'une lignée de garçons, fait la fierté de sa famille par sa réussite exemplaire. Jusqu'à ce que...

Il n'y a pas de Ajard – Théâtre de la concorde

Abraham Ajar dit être le fils d'Emile Ajar. Or celui-ci n'a jamais existé : il s'agit du célèbre alter-ego du romancier Romain Gary, qui s'est suicidé en 1980. En composant le monologue de ce fils imaginaire, Delphine Horvilleur explore l'épineuse question de l'obsession identitaire.

Cette mise en scène de Johanna Nizard et d'Arnaud Aldigé, créée il y a deux ans et nommée aux Molières, résonne encore aujourd'hui avec force et malice : en rendant hommage autant à l'humour décapant qu'à l'intelligence raffinée de l'auteure, ce spectacle nous bouscule dans nos certitudes, en cette période où les cristallisations identitaires n'ont jamais été aussi fortes.