

« **Le salarié en crise,**  
un phénomène à appréhender pour l'entreprise  
à l'heure de la mobilité sociale et de l'incertitude.  
L'accompagnement biographique comme levier de  
**re-construction identitaire** »

par **Muriel Molinié**, MC, Sociolinguiste. Chercheur,  
Membre du CRTF  
Université de Cergy-Pontoise

Créer du lien entre universitaires et praticiens dans une assemblée comme la nôtre, c'est un bel objectif, comme d'ailleurs, celui de créer ce lien à l'intérieur même d'une vie et d'une trajectoire professionnelle. Ce lien entre praticien et chercheur on le nomme souvent à travers le terme de recherche-action. Celle-ci va être en arrière-plan de ce que je vais présenter ce soir. Je suis en recherche-action sur les phénomènes de mobilité sociale et culturelle, cela signifie que j'associe la conduite de dispositifs de récits de vie en groupe, avec la réflexion sur l'impact des mutations sociales, de la mobilité, sur les comportements et les logiques d'action et de pensée des acteurs. C'est pourquoi le lien entre expérience, existence et théorie que propose Ronie dans ce Café d'Ariane sud est constitutif de la démarche dont je vais parler ce soir. Il y a aussi la dimension conviviale, qui est constitutive de ma personnalité, puisque je viens du sud-ouest de la France et d'une culture où la convivialité est une valeur incontournable, c'est-à-dire qu'il est impensable de vivre sans cette convivialité... de survivre peut-être, mais de vivre non. C'est important parce que, au-delà du clin d'œil entre méridionaux, c'est aussi la question de l'*habitus*, et des cohérences qu'on peut rechercher dans une vie professionnelle. La convivialité dans le monde universitaire n'est pas toujours valorisée dans l'échelle des valeurs....Or, j'associe convivialité avec un rapport démocratique au savoir, avec l'idée que les savoirs se partagent, se mettent en discussion et que

le fait de produire de la connaissance n'est pas réservé à « l'entre soi » des penseurs. C'est une posture qui a des effets très réels dans la construction de dispositifs de formation qui reposent sur la co-construction et le dialogisme.

Donc la question que je vous propose de travailler ce soir - sur un plan intellectuel, dialogique et théorique est la suivante : il me semble qu'il est aujourd'hui tout particulièrement pertinent d'essayer de comprendre ce qui se passe dans l'articulation entre mobilité sociale et une mobilité culturelle. Je vais essayer ce soir de nous amener ensemble à travailler cette articulation- là.

La question des mobilités sociales et culturelles, je m'y intéresse depuis les années 90, à partir de deux disciplines de référence, les sciences du langage et la sociologie clinique.

Les sciences du langage, c'est ma formation initiale. Je me suis engagée quand j'étais plus jeune dans un parcours universitaire en sociolinguistique et en didactique des langues et des cultures et j'en ai gardé ce souci d'être à l'écoute des mots, des discours, et de la mise en récits que les sujets, les acteurs produisent en situation, et je suis très attentive aux effets que la narration produit sur la personne qui produit cette narration.

Donc mon premier ancrage se situe dans les sciences du langage et dans l'idée selon laquelle le discours a des effets constructifs, des effets de sens sur le sujet qui le produit, d'où l'intérêt pour le récit, pour les effets de construction de sens qu'a le récit sur l'individu, et par conséquent une exigence autour de : « soyons attentifs à construire des conditions confortables, des conditions justes, pertinentes, pour que cette construction du récit ait les effets les plus intéressants sur le sujet ». Voyez... c'est pour cela que la question des dispositifs, la question de « comment on produit du récit de vie dans les groupes » est aussi importante à mes yeux.

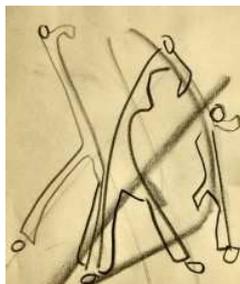
« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

Le deuxième ancrage c'est la sociologie clinique, que j'ai découverte dans les années 90, juste après ma thèse, et à laquelle je me suis formée à partir de 1994. Je suis entrée en sociologie par les histoires de vie, c'est-à-dire par un travail de récit de vie en groupe d'implication et de recherche, conduit par Vincent de Gaulejac, en compagnonnage avec Christophe Niewiadomski, Christine Abels et l'équipe pluridisciplinaire qui allait fonder l'Institut international de sociologie clinique, dans un contexte de questionnement sur ma propre histoire, sur mes habitus culturels, sur ma propre mobilité sociale et culturelle. C'est ainsi que j'ai forgé mes savoirs dans le domaine de la sociologie clinique et que j'ai ensuite transféré ces savoirs à la formation initiale et continue.

Transferts que j'ai effectués en travaillant, en sciences de l'éducation, avec *l'Association internationale des histoires de vie en formation*, aux côtés de Gaston Pineau, Jean-Louis Le Grand, Pierre Dominicé, Guy de Villers, Dominique Bachelard, etc.. pour ne citer qu'eux. Dans les champs de la formation initiale (auprès d'étudiants en mobilité internationale), et surtout dans celui de la formation continue auprès de salariés en reconversion professionnelle, en questionnement en tout cas sur leur trajectoire professionnelle, en quête de légitimité ou de reconnaissance sociale et culturelle et parfois en crise, au CNAM, au CEP de Nanterre, dans le cadre du DHEPS de Paris 3 notamment.

J'ai progressivement mis en oeuvre des pratiques réflexives c'est-à-dire des pratiques qui conduisent la personne en formation à mobiliser deux choses : ses capacités à produire un récit, mais aussi ses capacités à mailler cette production avec des concepts en sciences humaines. Car la réflexivité c'est l'articulation de ces deux mouvements de la pensée : production d'un fragment, d'un récit (sous des formes qui pourront faire l'objet de la discussion, des formes assez précises). Mais ce n'est pas seulement ça. La

réflexivité ne s'exerce pas seulement dans la production d'une histoire de vie. La réflexivité se construit à partir du moment où le sujet s'accapare, s'approprie un certain nombre de notions venant des sciences humaines pour ré-élaborer ce récit de sa vie : réélaborer, comprendre, désorganiser, reconfigurer, etc... Cette appropriation d'une altérité constituée d'éléments de savoirs permet de produire une recherche sur sa propre existence.



Donc c'est dans ces espaces là, formation initiale et formation continue, auprès soit d'étudiants en mobilité internationale, soit de salariés en formation, que je conduis ce travail, dans le champ de l'accompagnement.

Je vais aborder maintenant un premier aspect que j'intitule « mobilité et crise des identifications ». Il me semble qu'on peut y voir deux aspects : regarder brièvement la question des mobilités et des trajectoires sociales à l'échelle locale, c'est-à-dire à l'échelle d'une nation, et puis, ensuite, mobilité et trajectoire sociale à l'échelle internationale. Et puis ensuite il y aura le débat. Avant le débat je partagerai avec vous un outil, un tableau que j'ai préparé dans lequel on essaiera de voir les différents dispositifs dans lesquels on utilise l'accompagnement biographique ou le récit de vie en réponse à des objectifs divers, depuis des objectifs en formation d'adultes jusqu'à des objectifs qu'on peut avoir lorsqu'on est sociologue ou anthropologue.

La première idée c'est de revoir le lien entre mobilité et trajectoire sociale à l'échelle locale, c'est à dire à l'échelle de la France. Est-ce que c'est une question pour vous qui va de soi, cette question de la mobilité sociale ? Est - ce que c'est quelque chose que vous avez le sentiment d'avoir beaucoup vu ?

-C'est plutôt des gens qui vivent des crises dans leur entreprise et qui se posent la question de « qu'est-ce que je peux faire, et

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

comment ça s'explique ? la mobilité nationale ou internationale, de mon point de vue je ne sais pas vraiment ce que ça veut dire... »

(MM) : Déjà on peut se demander d'où viennent ces deux mots-là, mobilité sociale et trajectoire sociale. Ce sont des termes proposés en sociologie. Selon Bourdieu, la trajectoire sociale est la série des positions occupées par un agent ou un groupe dans un contexte en transformation, donc la série des positions occupées tout au long d'une vie. Donc dans mobilité sociale, il y a, pour l'individu, l'idée implicite d'une trajectoire ascensionnelle. D'ailleurs, si je vous demande de dessiner une trajectoire sociale, comme ça, avec la main, vous la dessinez comment ? Vous pouvez faire un signe de la main ? Voilà, donc ici on a un zigzag, et puis derrière il y a quelqu'un qui la dessine de manière ascensionnelle.

Car cette mobilité sociale, on a été habitué à la penser jusqu'aux années 70, comme étant synonyme d'ascension sociale. Les sociologues se sont intéressés aux chances qu'ont les individus de parcourir telle ou telle trajectoire sociale, lorsqu'ils viennent de différents milieux, cultivateurs, instituteurs, ingénieurs, médecins, professeurs... Cette trajectoire ascensionnelle a été la règle, en gros pendant les « trente glorieuses », jusqu'aux années 70, et elle a fortement marqué nos esprits, je pense toutes générations confondues, jusqu'à nous faire penser que mobilité = ascension, y compris d'ailleurs, sur le plan géographique, dans la relation Sud –Nord ! Quand on était du sud, on « montait » dans le nord pour améliorer ses conditions matérielles d'existence ou pour conquérir un capital culturel. Au niveau national, il y a cette conviction qui, je pense, est restée tenace. Et si on se déplace et qu'on regarde maintenant les grands mouvements de migration à l'international, c'est une idée qui est fortement ancrée, la

mobilité au sens des migrations est fortement sous-tendue par le désir d'accéder à de meilleures conditions d'existence. C'est le fondement même de la mobilité.

Cette conviction selon laquelle être mobile socialement, changer, donc, de groupe social, c'est améliorer ses conditions d'existence (sur des plans très différents selon les individus, les hommes et les femmes, etc..), cette conviction va être fortement ébranlée à partir des années 80, et on va trouver des mobilités en zigzag, voire des mobilités descendantes. C'est-à-dire que là où la construction identitaire au travail se faisait avec des perspectives de conquérir des places et des positions sociales ou culturelles valorisées et qu'avoir une trajectoire professionnelle c'était ça, eh bien cette vision-là, ce projet de construction identitaire est modifié et ça a des effets évidemment importants avec, comme l'a montré Ehrenberg, la question de la fatigue d'être soi, la dépression, etc...ou encore ce que Richard Sennett notait dès 1979 : « le moi de chaque individu est devenu son principal fardeau » avec cette nécessité de se valoriser, de montrer son employabilité, de montrer qu'on est au top, que l'on développe ses compétences, son potentiel, dans un contexte de « lutte des places » pour reprendre le terme proposé par Vincent de Gaulejac.

La conquête de la mobilité s'inscrit dans un contexte idéologique normatif où la réalisation individualiste de soi est largement prescrite (et ne relève pas toujours du choix du sujet). Par conséquent, ce qui nous intéresse dans les dynamiques d'accompagnement par les récits de vie, c'est de regarder comment ces processus objectifs – plus de lutte des places, plus de compétition pour conquérir des places qui ne vont pas de soi – vont produire des effets de sens sur la personne....

Un autre point intéressant, c'est de voir que la représentation de la mobilité sociale, varie énormément selon les époques, les

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

générations et les milieux sociaux. C'est ce qui apparaît dans un texte d'Annie Ernaux, extrait de « Une femme », un texte dans lequel l'auteure parle de sa grand-mère et écrit ceci :

« Ma grand-mère faisait la loi et veillait par des cris et des coups à dresser ses enfants. C'était une femme rude au travail, peu commode, sans autre relâchement que la lecture des feuilletons. Elle savait tourner les lettres et, première du canton au certificat, elle aurait pu devenir institutrice. Les parents avaient refusé qu'elle parte du village, certitude alors que s'éloigner de la famille était source de malheur.



En normand, ambition signifie la douleur d'être séparé, un chien peut mourir d'ambition ».

Donc vous voyez comment le désir d'ascension sociale n'est pas, ici, valorisé et connoté positivement. On peut donc comprendre que la mobilité sociale ait des coûts psychologiques, sur les personnes, puisque une ascension sociale peut produire des effets contradictoires : à la fois fierté (d'avoir réussi) et culpabilité (d'avoir trahi). C'est toute la problématique de la loyauté vis-à-vis des origines qu'Annie Ernaux place au cœur de « La place » en mettant en exergue de son ouvrage une citation de Genet : « Je hasarde une explication : écrire c'est le dernier recours lorsqu'on a trahi ». On pourra revenir sur cette fonction de l'écriture et du récit de vie comme moyen de réparer ou d'atténuer la distance symbolique qui s'est créée entre l'individu et le monde qu'il a quitté, que ce soit un monde social ou un monde culturel. Car, comme le dit Le Goff : « désormais la mesure de l'individu idéal est moins la docilité que l'initiative, ici réside l'une des mutations décisives de nos formes de vie ».

C'est ce que l'on va voir maintenant dans l'extrait tiré du film de Laurent Cantet « Ressources humaines ». Voici le contexte de l'extrait. On est dans les années 2000, et le héros du film, Guillaume, est étudiant en école de commerce à Paris. Il postule comme stagiaire dans l'équipe de direction de l'entreprise où travaillent son père et sa sœur. Guillaume donc est l'incarnation même d'une trajectoire sociale ascensionnelle : il est fils d'ouvrier et il va savoir se faire apprécier du directeur de l'entreprise. Il s'inscrit donc apparemment sans rupture, dans une continuité sociale ascensionnelle. Il n'y a pas de rupture vis-à-vis de ses origines, à ce moment-là du film car il accomplit le projet parental. Le projet que ses parents avaient pour lui était qu'il devienne col blanc, il accomplit le projet parental. Il est stagiaire, et il se prépare à être un bon manager, à l'écoute des ouvriers, puisqu'il va introduire une pratique dans l'entreprise, qui va être de consulter les ouvriers sur l'impact qu'aura le passage aux trente-cinq heures sur leur vie, la manière dont ce passage va se faire. C'est dans ce contexte que la crise gronde, puisqu'il découvre que le directeur de l'usine prépare une charrette de licenciements, à son insu, c'est-à-dire que lui en tant que stagiaire n'est pas prévenu de cette charrette, au contraire, il travaille avec les ouvriers sur les trente-cinq heures sans être au courant que la direction prépare une charrette de licenciements. Donc il se découvre complètement instrumentalisé, manipulé, et il découvre le « vrai » visage de la direction de cette usine. Ça c'est sa première découverte. Deuxième découverte, il découvre que son père, ouvrier depuis toujours, ne va pas être licencié, mais va être mis en pré-retraite, et qu'il est donc traité avec un régime de faveur. La scène qu'on va voir se situe au moment où les syndicalistes entrent dans l'usine pour débrayer, déclencher la grève. C'est une scène très courte –qui fait à peu près 3 minutes- et qui réunit, beaucoup d'éléments. Je vous invite à la regarder en étant attentifs, notamment aux corps, et aux sentiments qui sont

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

exprimés par les deux protagonistes, et bien sûr l'intention exprimée. Donc les corps, les mots, pour essayer de voir un petit peu qu'est-ce qui se construit sur le plan psychosocial, entre ce père et ce fils, à ce moment-là, quel est le sens que cette scène a, au regard des questions que j'ai abordées tout à l'heure, les questions de mobilité et de trajectoire.

sociale, des valeurs qu'on a vues...pour lesquelles on a admiré nos parents et il faut qu'on passe à d'autres valeurs, d'autres modes de fonctionnement souvent, ... pour moi c'est ça..., qui dit aller vers autre chose, ...c'est se remettre en question, c'est essayer de se positionner là-dedans.

- On a tous ce genre d'histoire autour de nous, dans notre vécu, c'est pas forcément sur le métier mais...

**Extrait du film de L. CANTET :**

*Brouhaha, sifflements....*

Echange entre une syndicaliste et le père de Guillaume :

-Tu vas pas te remettre à bosser, non ! Eh, t'es viré, t'entends t'es viré, Jean-Claude, arrête ! Tu te mets en grève avec nous ! Jean-Claude, arrête, bordel, tu vas pas te faire virer comme ça, et ça te fait rien qu'on soit tous en train de se battre pour toi ?

-Laissez-moi la paix, là, moi j'ai rien demandé à personne

-Hé tu demandes jamais rien toi !

-les enfants, là, y prennent des risques, et toi tu fais rien, oh, t'arrête un peu, arrête, eh, oh !

*Bruit de chute d'objets métalliques.*

(Guillaume)- Ramasse, ramasse, ramasse, t'arrêteras jamais, t'es un minable c'est ça ! hein ! Tu me fais honte, tu me fais honte tu comprends, tu me fais honte mais c'est pas grave. Parce que la honte, je connais depuis que je suis tout petit, la honte d'être ton fils, la honte d'être fils d'un ouvrier. Puis la honte aujourd'hui d'être un étudiant qu'a honte d'être un fils d'un ouvrier

(la syndicaliste)- c'est ça, y pas de quoi avoir honte....

(Guillaume) (...) la honte de sa classe. J'veais t'annoncer une bonne nouvelle, papa, t'es pas viré, t'es mis à la retraite, et t'es mis à retraite, c'est pas parce que t'as été un bon ouvrier pendant trente ans, ça c'est une faveur du patron, c'est un geste qu'il a fait pour moi, parce que moi il m'aime bien, parce que moi je peux parler d'égal à égal avec lui, ça ça me dégoûte, ça ça me dégoûte, tu comprends que ça me dégoûte ? Et je sais, je sais que je suis injuste, je sais que je devrais te remercier, je devrais te remercier toi et maman, pour tout ce que vous avez fait, tous les sacrifices. T'as réussi, ton fils il est du côté des patrons. Je serai jamais ouvrier. J'aurai un travail intéressant, je gagnerai de l'argent, j'aurai des responsabilités, j'aurai le pouvoir, le pouvoir de te parler comme je te parle maintenant, le pouvoir de te virer si je veux, comme on te vire maintenant. Mais ta honte toi, tu me l'as foutue, là, hein, je l'aurai toute ma vie, ta honte ! »

....  
(MM)- Donc, si vous voulez, on peut prendre un premier temps de discussion sur ce que j'ai pu dire jusqu'à présent, et sur l'extrait de ce film.

De la salle :

-Effectivement la mobilité sociale n'est pas sans douleur, parce qu'elle implique de faire des choix personnels par rapport à ce qu'on est profondément, ce qu'on nous a transmis dans notre famille, parce qu'il y a une culture familiale souvent, qui est liée à la culture

Pas forcément sur le métier mais tout le temps, on est obligé de se positionner socialement, en tout cas dans l'entreprise, selon la fonction et puis selon ce qu'on est profondément parce que on nous l'a inculqué comme ça, et ça c'est notre milieu de base...

(MM)-On prend d'autres remarques comme ça ? Est-ce qu'il y a d'autres réactions à ce qui a été dit, ou au film ?

- Moi ce qui me surprend juste, c'est que, on a le sentiment, peut-être un petit peu

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

manichéen que c'est vrai dans l'entreprise au moins – c'est que les gens se sentent obligés. On se dit pourquoi le jeune il prend une position tranchée ? Mais il a besoin de se positionner, il a besoin de dire « je fais partie des patrons » ou « je fais partie des syndicalistes » ou « je fais partie des « ouvriers ». On a besoin toujours de se donner comme ça ... alors des fois on se sent pas forcément à l'aise là-dedans, on le voit bien avec des gens qui deviennent cadres, qui ont du mal parce qu'ils essayent de jouer le cadre.

- Moi j'ai trouvé ça passionnant mais ça me questionne sur le sens de la trajectoire, finalement oui, dans sa mobilité, quel a été le moteur de son ascension par rapport à ses origines ...

-La question c'est est-ce que ça a du sens pour lui d'être cadre ? Quel sens ça a ?

- Hélène ?

-Oui, alors moi, ça m'a interpellée parce que c'était un souhait des parents pour justement faire une ascension sociale, et justement je trouve qu'aujourd'hui on peut être été amenés à faire des métiers qui sont pas très connus, où il y a beaucoup de responsabilités et pas forcément de reconnaissance, enfin je prends un cas très concret, par exemple, moi je suis accompagnatrice à l'emploi, donc c'est un métier pas si récent que ça, ça demande quand même pas mal de responsabilités, beaucoup de connaissances et c'est pas forcément reconnu

-C'est dévalorisé !

-C'est plutôt dévalorisé, et c'est très compliqué à faire comprendre aux parents par exemple qui voulaient que je fasse un travail plus valorisant, de leur faire comprendre que ce métier est intéressant. Donc c'est les représentations, voilà, on a toujours des représentations des parents pour aller vers l'ascension, mais nous, finalement, comme on sait qu'on va toujours bosser parce que la

retraite est loin pour notre génération, on est plutôt dans la position, « non, nous on veut faire ce qu'on aime et ce pour quoi on se sent de faire... » c'est ce fossé au niveau de la communication aussi, intergénérationnelle, et en même temps dans l'entreprise. Puisque dans l'entreprise c'est pareil, c'est pas forcément reconnu, c'est un métier super compliqué à expliquer finalement et difficile à évaluer aussi.

-Karen ?

- En tant que consultante j'ai eu fait des bilans de compétences pour les cadres et j'ai travaillé notamment avec une jeune femme ingénieur, qui après une expérience de cinq ans se sentait très mal dans sa place d'ingénieur, au point d'en déprimer, qui est arrivée en bilan de compétences en petits morceaux, pour faire court, et notamment l'obstacle c'était « vous comprenez, mon mari, ma famille, l'environnement, si je leur dis que je veux faire assistante de direction ça va pas aller, quoi, après toutes les études et l'investissement (...) alors que moi j'aime classer, ordonner » enfin bon, elle caricaturait la situation. Effectivement les choses se posent peut-être en des termes différents que simplement une trajectoire ascendante. Maintenant quelle est la juste place pour chacun d'entre nous, à un moment donné ?

-Que devient la mobilité sociale aujourd'hui ?

- (...). Moi ce qui m'intéresse beaucoup dans le travail sur le récit de vie, c'est de permettre à la personne de s'autoriser à se donner une autre image et à se construire, soit parce qu'il y a eu un souci avant, et aussi peut-être pour se libérer et se donner la possibilité d'être autre chose.

(MM)- La mobilité c'est nécessairement une crise, disiez-vous, alors moi je trouve ça intéressant comme affirmation, parce que, justement, Ronie m'avait envoyé il y a deux mois de ça, un lien vers un site intitulé

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

Média-coaching, un site sur lequel figure un article de deux chercheurs du CNRS, Seurrat et Pierre, qui ont regardé du côté des mobilités internationales, donc, auprès des cadres expatriés. Cet article montre que le discours de l'entreprise globalisée, c'est un discours idéaliste sur la mobilité internationale. C'est-à-dire que, sous couvert de mobilité internationale, on fait passer de nombreuses pilules. Et donc ils montrent qu'il y a un discours très fort de l'entreprise, sur finalement bouger, traverser les frontières, c'est pas grand-chose, c'est rien, et puis de toute façon les perturbations que ça peut avoir sur l'organisation de la vie vont être largement compensées par les bénéfices qu'on va en tirer. Or, en contraste avec ça, ils ont mené une enquête dans le cadre d'une recherche, auprès de différents cadres expatriés revenus en France. Et ils semblent pouvoir montrer que les discours des expatriés revenus n'alimentent pas cette image idéalisée d'une mobilité internationale, même dans des conditions de confort économique. C'est pour ça quand vous dites « c'est nécessairement une crise, la mobilité », je trouve que c'est intéressant comme affirmation, parce que c'est comme si effectivement, le fait de bouger serait...

-se mettre en péril ?

-en tout cas se mettre en risque, et l'hypothèse c'est précisément que la mobilité internationale crée un phénomène d'accélération, c'est à dire que les changements de position sociale au cours d'une vie se multiplient, en termes quantitatifs, se diversifient dans l'espace et s'accélèrent sur la ligne du temps. Donc ce qui était parfois difficile à gérer en termes de saut, de changement de groupe social au cours d'une vie va se démultiplier si ces sauts et ces changements augmentent au cours de cette même vie. Les perturbations vont être plus grandes, dans un contexte où, par ailleurs, on n'a pas forcément le temps de

penser, de prendre le temps pour penser, et pour se resituer dans son histoire, sauf effectivement au moment où il y a cet accompagnement, ce bilan de compétences qui effectivement...

-on peut prendre du recul et regarder ce qui se passe dans la trajectoire

(MM)-voilà, et ce n'est pas par hasard si cet accompagnement se fait effectivement sur l'axe du temps, si on prend le temps de penser le temps.



-oui, un temps de reprise...

-oui parce qu'il y en a aussi qui arrivent en bilan de compétences parce que mobilité du conjoint, alors on suit le conjoint et ça interrompt la leur, de trajectoire. En principe c'est les femmes.

(MM)-oui avec toutes les contradictions, les compromis, les tiraillements, conflits, conflits d'intérêts sur tous les plans, économique et parfois...

-oui, on voit bien aussi les différences entre les gens de la région et ceux qui arrivent d'une autre région, d'un autre pays.

(MM)-En tout cas, ce que j'entends là dans vos témoignages, c'est que, du coup, on pourrait penser qu'effectivement, le travail de reprise, de reprise des événements qui ponctuent une trajectoire, ...

-ça peut donner du sens, ça peut aider...

(MM)-ça peut aider à mettre en tout cas la personne, le sujet, en position, je dirais simplement de repérage temporel, chronologique, d'évènements, il y a quelque

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

chose de l'ordre de la mise en ordre, du repérage, du souvenir, de « ah oui j'ai fait ça à ce moment-là », c'est le moment de la collecte, de la remémoration des faits.

-ça permet de trouver des raisons, pourquoi on a fait ça...

(MM)-Si vous voulez, la proposition qui est faite en groupes via l' « autobiographie réflexive », ce n'est pas seulement de voir ce qui s'est construit au cours d'une existence, mais aussi quels étaient les modèles familiaux, les projets parentaux, les histoires familiales, les trajectoires professionnelles des parents, dans ce qu'elles peuvent avoir de significatif pour la personne. Donc c'est aussi de regarder, une génération ou deux avant, ce qui a pu être important, pour la personne que vous avez en face de vous, à repérer comme modèles, comme valeurs associées au travail, comme histoires racontées sur le monde du travail, comme conflits opposant différents acteurs dans le travail, etc... de voir les choses pas seulement ici et maintenant, dans le cadre de la vie strictement professionnelle de la personne mais aussi dans son histoire familiale. Ca c'est une proposition qui est faite, de manière très intéressante, par des praticiens-chercheurs comme Vincent de Gaulejac, notamment dans son ouvrage de synthèse : « L'histoire en héritage, roman familial et trajectoire sociale » où, à travers de nombreux cas, il montre ces processus.

Tout cela dépend de votre objectif, des dispositifs et des cadres que vous créez, des raisons pour lesquelles votre bénéficiaire est en face de vous. Mais on peut imaginer qu'un travail intéressant à un moment donné pour la personne qui est dans une phase de reconfiguration de son existence au travail, c'est aussi de regarder comment la question du travail s'est posée et s'est construite dans l'histoire socio- familiale.

- qu'est-ce qui, à un moment donné, est déterminant pour la personne, dans toute cette manne d'informations ? C'est-à-dire comment à partir de là, de cette enquête, elle va trouver que finalement cet élément-là est déterminant sur ce qui la constitue aujourd'hui ?

(MM)-Pourquoi voulez-vous qu'elle trouve quelque chose de déterminant ? Déterminant dans quel sens ? Détermination ?

- y aurait-il une logique de cause à effet ?

(MM)-On n'est pas dans une relation de cause à effet...

-On est dans une logique d'information, c'est ça ?

(MM)-on est dans une logique de remémoration, de réflexivité, de travail sur soi, d'ouverture, de connexion, on est dans un espace d'écoute.

- si on n'est pas dans une relation de cause à effet, pourquoi ce travail alors ?

(MM) -On n'est pas dans des causalités linéaires, par exemple ce n'est pas parce que je suis enfant de ceci que je deviens cela, ce n'est pas parce que maman m'a tapée que je deviens maltraitante à mon tour ! Bien sûr qu'il y a plein d'éléments qui construisent une trajectoire, mais l'objectif de ce moment de travail avec la personne n'est pas qu'elle trouve des facteurs déterminants ! Si vous placez ça comme objectif, vous risquez de « geler » toute la démarche heuristique. La démarche heuristique, c'est l'idée de se mettre en découverte, d'aller regarder là où on n'a pas forcément regardé avant. Cette démarche risque d'être contrainte par l'obligation de trouver des déterminants.

Nous allons vous proposer, ici à Marseille, en juin, une formation à l'autobiographie réflexive au cours de laquelle les personnes qui viendront, travailleront sur elles-mêmes les propositions présentées, les supports, les

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

outils et les consignes proposées. Ca c'est déjà, je dirais, une notion importante, de pouvoir travailler sur soi les outils de mise en réflexion sur son histoire, que l'on propose après aux autres. C'est une première étape de la réponse. Une deuxième étape de la réponse, c'est le principe selon lequel c'est au sujet- donc à la personne qui est en face de vous - de produire son propre regard sur son histoire, et que les liens qu'elle va pouvoir faire entre différents facteurs de son histoire vont peut-être l'amener à bouger et à regarder autrement sa vie professionnelle aujourd'hui, sans pour autant qu'elle puisse vous dire au bout de six mois « j'ai trouvé les facteurs déterminants ».

-Ce que tu disais, ça me fait penser à deux choses : c'est que, d'une part, j'ai le sentiment que si on accompagne quelqu'un qui fait ce travail-là, la personne elle va, j'imagine, créer son histoire. Et c'est l'histoire qu'elle va dire à ce moment-là. A mon avis dix ans plus tard elle ne tiendra plus le même discours, et ce ne sera plus la même histoire racontée de la même manière

(MM)-Et en plus, si vous voulez, la question des déterminations, c'est une question de sociologue. Le sociologue s'intéresse aux déterminations et aux reproductions. Donc on les connaît, les déterminations, c'est le sexe, c'est le milieu social, c'est l'éducation, c'est si on a été maltraité ou pas, si on est noir, blanc, rouge... Les grands déterminants sociaux on les connaît, il y a aussi les déterminants génétiques, biologiques etc... La question qui a été posée tout à l'heure, c'est « quel sens cela va avoir pour moi de les découvrir, ces déterminants? ». Si de découvrir que je suis déterminée, ça me plonge dans la plus grande dépression, me fait dire « tout est fichu parce que, de toute façon, je cumule tous les handicaps » alors, on a raté l'objectif. Je crois que le dispositif est plutôt là pour aider la personne à reconfigurer son histoire, à produire un discours sur son histoire et du

coup à produire un autre rapport à son histoire. On ne peut s'empêcher de rappeler cette formule de Sartre : *ce qui est important ce n'est pas ce que l'on a fait de moi, mais ce que je fais de ce que l'on a fait de moi.*

- la deuxième chose que je voulais dire, c'est que quand on est en difficulté, c'est qu'on a du mal à parler de soi, parce que c'est le chaos dans la tête, alors en plus pour les autres bonjour !

(MM)-Ca on l'a déjà dit ; c'est la mise en ordre, c'est le premier « jet ».



-C'était par rapport aux facteurs déterminants. Enfin moi je l'entendais comme qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné on arrive à une compréhension du parcours, la notion du sens, elle est importante à un moment donné, même si elle émerge par un lâcher-prise, et par quelque chose qui n'est pas forcément « on va chercher des déterminants » et on n'a pas un objectif précis dans ce travail, mais par le fait de ce travail, on crée du sens .

-Dominique Jaillon. Par rapport à votre question, ce qui est important aussi c'est de voir que le type d'entretien qui est mené est un entretien qu'on appelle l'entretien d'exploration, et qui se différencie de l'entretien d'explicitation. C'est-à-dire qu'on n'est pas là pour, justement, expliquer...

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

-trouver une explication...

-non, mais même, en tant qu'accompagnants, ce n'est pas nous qui allons *trouver du sens*. Nous, on est là pour conduire l'exploration, en ayant comme hypothèse que la personne va trouver du sens à un moment donné, mais c'est son sens ...on n'est pas dans l'idée de la comptabilité par rapport au fait de trouver du sens. Ce que je voulais aussi dire, c'est qu'il y a un a priori de confiance, c'est-à-dire dans le fait que la personne, ne va pas raconter toute sa vie, mais va choisir des moments et des situations significatives pour elle. Il y a un a priori de confiance dans le fait que c'est cette personne ne va pas choisir n'importe quel moment et n'importe quelle situation. Alors, évidemment on va aussi la guider par rapport à un certain nombre de concepts, notamment un concept qui est très puissant, qui est la notion de dérangement, c'est-à-dire des moments de crise, justement, de crises, de conflits, qui, si elle prend du temps pour les interroger, les faire revivre, se les remémorer, vont sans doute lui montrer tout ce qui était peut-être jusqu'à maintenant caché, pour elle, enfin toute la possibilité dans ces moments qu'elle a peut-être vus pour l'instant plutôt en négatif. Donc, vous voyez, il y a la méthode, et puis il y a des apports théoriques, comme par exemple d'attirer l'attention sur des notions qui permettent d'aider à cette exploration. Parce qu'on est bien sur une idée d'exploration d'un territoire inconnu.

(MM),-Alors pendant que Dominique prenait la parole, Ronie vous a fait passer un tableau dans lequel j'ai mis dans la colonne de gauche un certain nombre de disciplines de référence, dans la colonne du milieu les différents dispositifs que ces disciplines mettent en œuvre pour qu'il y ait production de récits de vie, et puis dans la colonne de droite des auteurs, des exemples célèbres. Donc vous voyez que, par rapport aux questions qui sont en train d'arriver là maintenant dans l'assemblée, dans le

groupe, vous voyez que les réponses vont être multiples, ça va dépendre de quel type de dispositif vous voulez mettre en œuvre. Donc si on prend la tranche du bas, parce qu'apparemment vous vous situez là, vous êtes donc proches des sciences de l'éducation et de la formation des adultes, dans des démarches d'accompagnement, et vous mettez en œuvre déjà des types d'accompagnement biographique en bilan de compétences, donc : où allez-vous vous former, où allez-vous construire des outils, dans quels types de référentiels...

-dans le cadre très particulier du bilan de compétences, dans lequel on est très encadrés, légalement..

(MM) alors oui, il y a vos pratiques propres et vos désirs d'innovation, et je crois que ça aussi, c'est assez fondamental. En tout cas, pour ce qui nous concerne, Dominique Jaillon et moi, Dominique puise dans un référentiel en sociologie, psychanalyse, sociologie clinique et socio-analyse, pour construire ses outils et supports d'expression autobiographique, dans le cadre des formations qu'il anime pour former à l'accompagnement. En ce qui me concerne, je puise aussi dans un référentiel que je vous ai indiqué au début (sciences du langage, sociologie clinique, sciences de l'éducation) pour mettre en œuvre des supports adéquats au récit de vie, par rapport à un public que j'ai en formation et qui poursuit un certain nombre d'objectifs. Voyez, il y a des référentiels complémentaires pour mettre en œuvre une démarche d'accompagnement biographique adaptée à une situation.

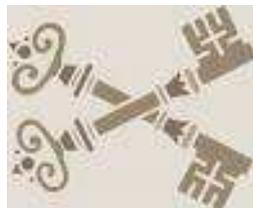
Les supports que j'utilise vont amener la personne à regarder du côté de figures de référence, dans leur rapport au travail, leur rapport au métier, les éléments-clés de leur trajectoire professionnelle dont il paraît évident qu'elle se construit en référence à une histoire sociale et familiale.

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

En référence, ça ne veut pas dire qu'elle reproduit ou qu'elle copie, ça peut être qu'elle s'oppose, qu'elle part dans une toute autre direction, mais il y a forcément du lien. On parle depuis tout à l'heure de sens, parlons aussi du lien et des mises en relation heuristiques, intéressantes pour le sujet. Quand je dis parents c'est au sens très large, de figure de référence, adulte référent, oncle, cousin, voisin. Enfin bref, tous ceux qui ont pu compter dans la construction d'une trajectoire. Donc, ça, il me semble que c'est l'un des fondamentaux de ces formations .

Une autre chose à avoir en tête pour créer des supports pour faire travailler les gens, c'est que les supports ne sont pas forcément supports schématiques, comme le tracé, la ligne, permettant des repérages. Ils peuvent aussi être des supports graphiques. Je les utilise pour ma part par exemple, auprès des étudiants internationaux, à qui je demande de « dessiner leur parcours international de formation ». Le dessin, c'est un support de projection. C'est-à-dire que là, on est très en lien avec ce que vous a raconté Florence Giust-Desprairies la dernière fois, on est vraiment dans l'exploration de l'imaginaire, parce que vous savez que l'imaginaire est constructeur, aussi, de notre réalité. Donc se voir d'une certaine manière, se projeter dans l'avenir d'une certaine manière, explorer et expliciter cette projection, ça permet aussi de produire du sens.

-Ce serait un outil, en fait



(MM)-Donc les outils, vous les construisez en relation avec l'analyse que vous faites de vos objectifs dans votre groupe, ou dans votre séance, en relation aussi avec la situation que vit la personne et enfin en cohérence avec vos choix théoriques fondamentaux. C'est-à-dire

que lorsque je veux former des travailleurs sociaux à l'accompagnement, je vais leur demander de réfléchir à la place qu'a eu l'accompagnement dans leur vie. Lorsque je travaille avec des étudiants en mobilité internationale, je leur propose de travailler sur la représentation qu'ils se font de leur formation internationale. Il faut toujours associer à la situation qui est vécue, ici et maintenant, et essayer d'explorer cette situation à travers des graphiques, des dessins, des textes mais aussi en mettant cette situation en lien avec le passé, c'est-à-dire la façon dont, dans les générations antérieures, on a pu construire un univers de valeurs, de croyances, d'expériences, de capital social, de capital culturel, sur ce que vous vivez maintenant, à savoir une expatriation, une période de chômage, ou d'autres choses. Ceci afin de favoriser le travail d'historicité du sujet. Est-ce qu'il possède dans son héritage familial un capital d'expériences, d'images voire, de modèles sur une situation qu'il vit ici et maintenant ? Ce n'est pas évident ! Il y a des gens qui vivent des situations totalement inédites pour eux, ce sont les premiers de leur génération à vivre ça. Ils ne disposent d'aucune transmission sur ce qu'ils sont en train de vivre. Découvrir cela aide parfois à relativiser l'échec ou la difficulté dans laquelle on est pour inventer des habitudes qui conviennent à la situation vécue. S'il n'y a pas eu dans le passé des dirigeants d'entreprise ou des cadres, et qu'on se retrouve en situation de cadre, il peut arriver qu'on perde les pédales....

Voilà j'essaie là de synthétiser des fondamentaux pour produire des supports d'exploration de récit de vie. Et l'autre élément, c'est bien sûr le cadre et la situation d'écoute, comme le disait Dominique, le fait qu'on n'est pas, en tant qu'accompagnant, dépositaire du sens, mais qu'on est là pour le coproduire avec l'autre. Donc c'est un accompagnement actif dont le terme ne rend pas bien compte, ce terme accompagnement, on peut le trouver très « mou », par rapport

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

à l'énergie et à la compétence qu'il faut déployer pour accompagner.

Quelqu'un faisait tout à l'heure, référence à l'entre-deux qui me semble une référence-clé pour comprendre un certain nombre de phénomènes de crise des identifications...? Parce que justement le film (Ressources humaines) se termine par quelque chose de très intéressant sur ce plan-là. Dans la dernière scène, Guillaume est assis à côté d'un copain qui est antillais, et ils s'interpellent tous les deux là-dessus, sur « c'est quoi le sens maintenant, où on va et qu'est-ce qu'on fait ? » Donc effectivement, à ce moment-là, on est bien dans un vide de sens. Cela a été repris dans notre discussion tout à l'heure : Guillaume, à la fin du film, le projet parental il ne l'accomplit plus, il ne sera pas patron, c'est clair pour lui, il ne peut pas, c'est insupportable, c'est insupportable puisque, l'extrait le montre, c'est insupportable de trahir la classe ouvrière...Ce qu'il exprime dans l'extrait c'est que, l'insupportable c'est que son père avait honte de sa condition ouvrière et qu'il a transmis à son fils cette honte, et que du coup son fils a honte de cette honte. C'est-à-dire que le fils préférerait que son père soit un ouvrier fier de sa condition. Ce qui est difficile pour Guillaume c'est qu'il a une double honte ; il a honte d'avoir honte de son père ouvrier parce que son père n'était pas un ouvrier ayant l'estime de sa condition. Donc pour Guillaume c'est très difficile. Il est trahi, son idéal du bon manager, son illusion comme quoi il pouvait réussir dans cette position tout en étant un patron différent, s'effondre, bref il est paumé à la fin et on peut supposer qu'il va devoir inventer une médiation pour trouver une position socio-existentielle qu'il puisse tenir. Et ça c'est très intéressant, évidemment puisque c'est là, sans doute, qu'il y a une marge de manœuvre pour lui.

-est-ce que du coup ce n'est pas une re-création ?

(MM)- il va essayer de trouver, sans doute, des identifications possibles, d'autres identifications possibles.

Voilà, on me fait signe que c'est la fin. Je vais vous lire un dernier extrait, de « La Place » d'Annie Ernaux, je suis à la page 61. C'est un extrait que je voulais vous livrer, en lien avec Jean-Claude, le père que l'on voit dans le film de Laurent Cantet. Et je mettais Jean-Claude en relation avec la manière dont Annie Ernaux décrit son propre père, qui a été cultivateur, puis ouvrier et qui est devenu patron d'un café en Normandie. Elle le décrit de la façon suivante :



« Devant les personnes qu'il jugeait importantes, il avait une raideur timide, ne posant jamais aucune question, bref se comportant avec intelligence.

Celle-ci consistait à percevoir notre infériorité et à la refuser en la cachant du mieux possible. Toute une soirée à nous demander ce que la directrice avait bien voulu dire par : « Pour ce rôle, votre petite fille sera en *costume de ville* ». Honte d'ignorer ce qu'on aurait forcément su si nous n'avions pas été ce que nous étions, c'est-à-dire inférieurs. Obsession : « qu'est-ce qu'on va penser de nous ? (les voisins, les clients, tout le monde). Règle : déjouer constamment le regard critique des autres par la politesse, l'absence d'opinion, une attention minutieuse aux humeurs, qui risquent de vous atteindre. Il ne regardait pas les légumes d'un jardin que le propriétaire était en train de bêcher, à moins d'y être convié par un signe, sourire ou petit mot. Jamais de visite, même à un malade en clinique, sans être invité. Aucune question où se dévoilerait une curiosité, une envie qui donne barre à l'interlocuteur sur nous. Phrase interdite : « Combien vous avez payé ça ? ». Je dis souvent « nous » maintenant, parce que j'ai longtemps

« Le salarié en crise, l'accompagnement biographique »

pensé de cette façon, et je ne sais pas quand j'ai cessé de le faire ».

Et elle termine son livre « La place » en disant :

« J'ai fini de mettre au jour l'héritage que j'ai dû déposer au seuil du monde bourgeois et cultivé quand j'y suis entrée » (p. 110).

On est bien dans l'analyse clinique de ces petites nuances-là, qui font que les changements et les mobilités sont toujours vécues avec ces mouvements de mises de côté, de protection, de deuils, etc...

-C'est pas seulement dans l'ascension, c'est pas seulement dans ce sens-là, je suis ouvrier, j'ai honte de ma situation...

-Ca peut être des changements de pays et de culture et ça peut être des changements dans d'autres sens.

-Et aussi on a des réactions, face à des situations, qui sont avant tout une protection, surtout ne pas montrer ....

-Les cadres qui « tombent » au RMI, il y en a plein qui ne veulent pas s'inscrire parce que c'est une démarche...

(MM)-Oui on revient à la honte et à l'humiliation, j'imagine. C'est important, les sentiments, l'analyse des sentiments. Vincent de Gaulejac a écrit un très beau livre sur la honte, justement, dans lequel ces descensions sont regardées à travers les récits que les gens en font en groupes. Parce qu'il considère qu'il faut parler de la honte. La descension, ce n'est pas tabou.

-Non, surtout que c'est souvent par rapport à des schémas qu'on a. J'ai eu un cadre supérieur, en bilan de compétences, qui ne disait même pas qu'il était au chômage. Personne ne le savait, à la limite, presque, moi et l'ANPE c'est tout ! Je ne m'en suis pas aperçue tout de suite

-C'est des cadres qui sont extrêmement rapides, en six semaines maximum si vous êtes à l'écoute, ça va à une vitesse grand V.

(MM)-Ce qui est intéressant aujourd'hui c'est comment tout ce dont on vient de parler s'inscrit dans ce phénomène qu'on appelle la globalisation et je m'interroge sur ce qu'on met derrière ce mot. Ce que je constate, c'est que c'est à la fois une accélération, du temps, des rythmes, et un rétrécissement de l'espace, et j'ai le sentiment que ça contribue à une déshumanisation et à une déshistoricisation. C'est-à-dire qu'il faut aller tellement vite pour « rebondir » que ce temps nécessaire pour la reprise de son histoire, ce temps de la reprise et de la réflexion sur l'impact de l'histoire sur soi, dans les dispositifs d'accompagnement prévus par la loi, ce temps se réduit, -parce que il faut effectivement être flexible, rebondir vite, changer, se modifier, jongler avec des habitus contradictoires, sur divers plans à la fois, et tout ce que vous disiez sur le temps de la mise en cohérence même ça il faut le réduire. D'où, très certainement, l'importance pour les professionnels de l'accompagnement de travailler de manière précise, avec les supports biographiques.

retranscription du Cafésud animé  
par **Muriel Molinié**  
**en Février 2008**  
**à Marseille pour Arianesud**  
[Moliniemolinie.muriel@wanadoo.fr](mailto:Moliniemolinie.muriel@wanadoo.fr)



