



« Le changement synonyme de ruptures ? Comment l'accompagner dans les organisations ? »

**« Dans une société en mutation,
comment comprendre les phénomènes de rupture ?**

**Comment penser l'accompagnement du changement
comme processus ? »**

**Rien n'est permanent
sauf le changement**
Héraclite



par

Florence Giust-Desprairies
Professeur Université Paris VII
Psychosociologie – Psychologie - sociale clinique
Présidente du CIRFIP

(Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention psychosociologiques)

Texte de la retranscription de l'intervention pour ArianeSud
à CaféSud Marseille
Jun 2007



Bonjour à tous je suis très satisfaite d'être avec vous. Il a fallu une détermination particulière et le dynamisme incomparable de Ronie Bouchon pour me faire arriver jusque là comme vous imaginez car faire déménager un parisien en pleine fin d'année universitaire, c'est quasiment un exploit. Mais forcément, arrivée là, on se demande pourquoi on n'y était pas et pourquoi on n'est pas descendu plus tôt. Donc, je suis très contente d'être là et de vous rencontrer.

La thématique choisie, après discussion, est celle du changement d'où le titre proposé par Ronie : « *Le changement synonyme de rupture, comment l'accompagner ?* » et un sous titre choisi par moi: « *Dans une société en mutation, comment comprendre les phénomènes de ruptures, comment penser l'accompagnement du changement comme processus ?* ».

Je vous propose de vous amener à une réflexion pendant cette heure et demie en vous demandant de faire un petit déplacement car c'est souvent difficile de faire comprendre des processus complexes très rapidement. Je compte sur vous pour m'arrêter, pour me questionner quand vous estimez nécessaire de le faire.

Ce qui m'a paru intéressant de travailler avec vous, c'est **la question des identités** et en particulier ce qu'on peut désigner comme une fragilisation identitaire liée justement à une société dont on peut dire qu'elle est caractérisée par une mutation sociale. Déjà, je ferai **une différenciation entre changement et mutation** pour vous dire quelle est la teneur de mon propos.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet il faut d'abord que je me présente parce que c'est toujours important de savoir d'où quelqu'un parle quand il parle. Je vais donc vous donner quelques éléments de statutaires, mais aussi théoriques que j'essaierai de parcourir rapidement pour que vous sachiez à partir de quoi les recherches se font.

Première partie
D'où je parle ?

Je suis professeur à l'université de Paris VII, dans un UFR de sciences sociales au sein d'un laboratoire, le **laboratoire de changement social**. Vous voyez que la question du changement est au cœur du laboratoire dans lequel je travaille. Cette question du changement est abordée par une approche clinique et l'approche clinique en sciences sociales signifie qu'on travaille dans les situations telles qu'elles sont et avec les personnes telles qu'elles sont impliquées dans les situations. Pour ma part, j'exerce une activité depuis toujours de psychosociologue clinicienne.



C'est-à-dire que j'interviens dans les organisations de tous types, les organisations industrielles, de soins, de formation, d'éducation, à la demande de professionnels qui sont dans des situations de crise, de malaise de souffrance, de dysfonctionnement et qui font appel à un intervenant extérieur pour travailler avec eux et les aider à reprendre, à réguler finalement les situations qui leur posent problème.

Mes recherches prennent appui sur ces interventions. C'est une clinique au sens où c'est une réponse à une demande. La recherche prend appui, sur les processus qui sont à l'œuvre dans cette réponse à la demande alors que dans les recherches dites académiques, il y a l'idée que le chercheur au contraire est à distance de la demande sociale. La **spécificité du clinicien** est que c'est dans **l'immersion des scènes sociales et dans l'inter-subjectivité qui se tisse** entre lui et le demandeur que se fait la recherche. C'est une recherche centrée sur des processus c'est-à-dire sur des mécanismes qui sont en jeu pour les individus en situation sociale : ces situations sociales impliquent des personnes qui sont considérées comme des sujets. Ils sont à la fois des sujets sociaux pris par des déterminations sociales mais aussi des sujets psychologiques c'est-à-dire qui sont pris aussi par des construits psychiques, par des scénarii psychiques qui instruisent leur manière de vivre ces situations sociales. Ces situations sociales sont regardées à la fois au niveau de l'individu - comment il s'insère dans les situations et qu'est ce qui peut à un moment donné le mettre en crise - mais comme cet individu n'existe pas tout seul, il est inséré dans des groupes. La groupalité participe aussi de son identité. Ce groupe est lui-même inséré dans une organisation porteuse de logique propre et de signification, organisation qui est elle-même insérée dans une institution scolaire, la famille, l'armée, institution sociale. Ces institutions sont elles-mêmes impactées par les significations sociétales, c'est-à-dire le comment nos sociétés évoluent et comment ces évolutions viennent traverser les institutions, les organisations, les groupes et l'individu.

Voici donc le contexte pluridimensionnel qui instruit ma manière d'aborder la question, qui n'est pas soit psychologique soit sociologique, mais psychosociologique. C'est-à-dire qu'elle **prend en compte à la fois ce qui se joue pour l'individu et en même temps pour la société**. En effet cet individu est inséré dans des logiques sociales.

Notre rapport à la réalité est un rapport construit donc une représentation, d'où la possibilité de travailler sur le changement



La deuxième chose que je voudrais dire, c'est que la manière de regarder une chose c'est aussi de poser qu'on n'a pas un rapport direct à la réalité mais que notre rapport à la réalité est un rapport construit or cette construction est toujours une représentation. Pour me situer par rapport à une réalité donnée, il faut que je me représente cette réalité. Par exemple, si je viens aujourd'hui devant vous et je me représente que vous êtes un groupe qui a plutôt un accueil positif, ça va produire des effets sur ma manière de parler, sur ma manière de m'adresser à vous qui sera différente que si j'ai une représentation où vous êtes plutôt un groupe hostile qui m'attendez au tournant pour pouvoir m'envoyer des tomates.

Je vais avoir une **représentation a priori** et cette représentation est **immédiate**. Cette immédiateté a à voir **avec des pré-construits**. En d'autres termes, j'ai d'autres représentations de groupes sur lesquelles j'ai des expériences et ces expériences là tissent une expérience globale qui me prédispose par rapport au groupe qui est là devant moi.

D'autre part, les premiers éléments qui permettent d'entrer en contact peuvent aussi produire des effets sur ma manière de me représenter les choses. C'est très important car si cette réalité n'est pas une réalité en tant que telle, si je ne l'appréhende pas en tant que telle, cela veut dire qu'il y a une possibilité pour une démarche de changement. Il y a de la **mobilité possible puisque il y a un travail sur la représentation**. Si le rapport qu'on a à la réalité n'était pas un rapport représenté, mais un rapport direct et que c'était une sorte de processus simple qui ferait que la réalité impacte directement sur nous, il n'y aurait rien à faire. On n'aurait pas la possibilité de mobilité. Ce qui fait cette possibilité de mobilité, c'est que **la réalité est toujours une réalité représentée**. C'est d'autant plus important que le rapport qu'on entretient avec cette représentation est un rapport de naturalisation. Qu'est ce que ça veut dire un rapport de naturalisation ? On ne « se pense pas ». On ne considère pas que nos représentations soient des représentations. Notre manière de nous représenter les choses est vécue par chacun d'entre nous comme étant la réalité elle-même. Par exemple « Je vous trouve sympathique ». Ce n'est pas que je vous trouve sympathique, c'est que vous êtes sympathique. Ou « je vous trouve antipathique ». C'est que vous êtes antipathique. Là, je le prends au niveau de l'affect mais vous le voyez bien, on va très vite se disputer sur des tas de choses. Par exemple, est-ce que cette pièce est une pièce confortable, est ce que ce siège est un siège esthétiquement joli, est ce que etc..... Vous voyez, on va très vite dire « non / oui ». Enfin, chacun va avoir son point de vue mais voyez que ce point de vue va être d'autant plus important que, si je trouve par exemple que cette salle est une salle conviviale, ça va produire des effets sur la manière dont je vais me disposer par rapport à la prestation que j'ai à faire. Si je trouve que cette salle est vraiment impossible, comment pourrai-je construire et recevoir des gens dans une salle pareille ? Ça va aussitôt instruire ... je ne veux pas trop insister là-dessus mais c'est un préalable à mon propos : pour travailler sur les représentations, il y a un décalage à opérer qui est de pouvoir construire avec les personnes le fait que toute construction de la réalité est une représentation.

Le rapport à la réalité est plus un rapport de potentialités qu'un rapport de causalités

L'autre chose que je voulais dire, c'est qu'on entretient souvent à la réalité un rapport qui est un rapport de causes à effets. Il y a des causes et ces causes produisent des effets. Une même cause peut produire à peu près les mêmes effets ou en tout cas les effets sont à lire à partir de causalités qui inmanquablement les produisent.



Je voudrais insister sur une autre notion qui est la notion de potentialité pour dire que dans les relations humaines, on n'est pas tant dans un système de causalité que dans un système de potentialités. Cela signifie qu'une cause peut potentiellement produire un certain type d'effets mais qu'il n'y a pas une causalité directe ou un rapport d'infléchissement direct entre une cause et un effet. Il y a des causes et ces causes là vont produire alors d'une façon tout à fait potentielle un certain nombre d'effets. Quand on envisage les situations vécues de cette manière là, on ne peut penser les effets à partir des causes mais à partir d'une analyse faite dans l'après coup. **C'est l'après coup qui instruit le phénomène entre cause et effet.** Il s'est passé un événement, on a vécu cet événement et c'est à partir de cet événement qu'on peut remonter à « qu'est ce qui a produit cet événement » et aller chercher les sources causales. Or la plupart du temps on est dans une pensée positiviste selon laquelle les effets sont à lire à partir d'une cause

Alors, quel est l'inconvénient par rapport aux relations sociales et à la manière dont on peut essayer de comprendre justement comment se construit - se déconstruit l'identité ? On voit souvent que les systèmes explicatifs qu'on se donne des phénomènes qu'on vit sont des systèmes explicatifs qui sont tout à fait satisfaisants pour l'esprit parce qu'on a besoin de se donner des systèmes d'explication. On ne peut pas vivre sans se donner du sens et pour se donner du sens, on se donne des explications. Le problème c'est quand les explications sont satisfaisantes sur le plan de l'esprit mais qu'elles ne sont pas justes. On s'aperçoit que les professionnels en particuliers, ceux qui sont en crise, en difficultés, ne peuvent pas travailler sur leur découragement, sur leur impuissance et sur les difficultés dans lesquelles ils sont. Pourquoi ? Parce que **si je n'atteins pas les logiques internes qui sont à l'origine du malaise**, de la difficulté, de la souffrance, de la crise, eh bien **ces causalités n'ont aucun pouvoir** de faire reculer le malaise.

Je vais vous donner un exemple frappant : je travaille depuis un certain nombre d'années avec les enseignants en difficultés. Je travaille sur la démobilisation scolaire des élèves. A un moment donné, les enseignants étaient très en difficulté sur cette démobilisation scolaire puisque qu'on sentait très bien, en tant qu'intervenant, que ce qui les déroutait beaucoup c'était finalement comment la démobilisation des élèves venait à les démobiliser en tant qu'enseignant. Ceux qui venaient disaient « si ça continue comme ça, c'est nous qui allons être démobilisés » et à travers ce discours ils disaient « on est démobilisé ». Donc, chacun essayait de dire ce qu'il vivait, tout son découragement par rapport à cette démobilisation. Puis à un moment donné, il y a quelqu'un qui a dit « moi j'ai lu dans un journal que cette apathie des élèves était liée au nuage de Tchernobyl ». Ça paraît énorme ! Je prends cet exemple exprès pour vous montrer la logique et donc cette personne a eu une façon de dire « dans sciences et vie, etc..... ». C'est-



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

à-dire que toute la construction de son discours était de type fiabilité scientifique. C'était tellement dans cette logique de causalité scientifique que les gens ne voyaient pas à quel point c'était absurde d'invoquer le nuage de Tchernobyl pour parler de la démobilité scolaire. Alors les effets sont arrivés tout de suite. Tout le monde s'est mis à dire « oui c'est vrai, oui c'est possible, oui ça pourrait être ça » et à établir des liens entre les différents ordres de phénomènes.

L'économie, le bénéfice était « ça y est on n'est plus concerné, on n'est plus touché par la chose », parce que ça donnait une détermination totalement externe. C'est comme la pluie, il n'y a rien à faire donc on ne peut rien faire, ça ne nous concerne pas. Une fois que l'on a dit ça, il n'y a plus rien à faire c'est-à-dire on n'est plus engagé dans les situations. Ce qui est très important, c'est que l'on voit, quand on travaille sur le changement, que la question du changement, c'est de pouvoir déjà poser qu'on est partie prenante d'une situation. Si je pose la démobilité scolaire, je suis partie prenante de cette situation non pas parce que je suis un mauvais professeur mais parce que je suis dans la situation. C'est-à-dire que, ça se passe d'une manière ou d'une autre, je suis dans la situation. La voie, pour que quelque chose puisse se passer et qu'il y ait une mobilité possible, c'est que je puisse comprendre en quoi je suis dans cette situation et qu'est ce que moi-même je produis dans la situation -. Reconnaître mon implication est la condition pour comprendre et élaborer la situation. Vous voyez que le nuage de Tchernobyl, c'est la voie d'une causalité, d'une rationalité causale qui me rend impuissant et qui fait que rien n'est possible pour faire avancer la situation qui pose problème.

Deuxième partie La question des identités

Changement social ou mutation sociale ?

Je vais maintenant continuer sur la **question des identités**. Je voulais donner ces éléments préalables pour montrer le contexte de la signification. En ce qui concerne l'identité, je veux dire une chose qui est très importante. Pourquoi parle-t-on de mutation sociale et pas de changement social. Pourquoi nos sociétés sont-elles des sociétés à mutation ? **Quand on parle de changement, le changement est partiel**. Vous changez de travail, vous avez un changement dans votre milieu familial, vous avez un changement dans vos activités, vous changez la manière dont vous vous représentez les liens dans votre situation professionnelle. Mais dans la question du changement, c'est vraiment une différenciation dans les deux notions en tant que telles. Je ne parle pas du langage courant où ces deux mots sont complètement confondus. En terme plus scientifique, on pourrait dire : il y a toujours un endroit où quelque chose change mais le reste lui, ne change pas.

Ce qui caractérise **une mutation sociale ou sociétale**, c'est que **tous les niveaux sont en modification**. Tous les niveaux sont touchés par les changements. Et quand je dis tous les niveaux, c'est par exemple à la fois les niveaux individuels, sociaux, économiques, culturels mais c'est aussi des changements d'ordre structurels qui vont porter atteinte aux échanges, aux pratiques, aux techniques et qui vont affecter à la fois les systèmes de représentations collectives mais aussi les systèmes de valeurs et les constructions représentatives.

Prenons un exemple qui frappe tout le monde : la famille. On est actuellement dans une transformation,



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

une mutation de la famille et c'est vraiment une mutation parce que ce qui construisait symboliquement la famille a changé. Ça veut dire que l'enfant n'est plus situé de la même manière. Ça va toucher la parentalité. Elle change et comment va t-elle se situer autrement ? Les rapports entre les parents vont se modifier, les rapports entre parents et enfants vont se modifier mais au-delà, comment ces changements dans la famille et dans la parentalité vont-ils produire des effets hors les murs de la famille ? Dans les institutions, on entend par exemple dans l'école sous forme d'une plainte «la famille n'éduque plus les enfants, donc nous l'école, comment peut-on éduquer etc. ». Ce que l'on peut dire, c'est qu'il y a un impact direct entre ce qui se passe dans les familles et ce qui va se passer dans d'autres institutions qui sont des institutions de constructions sociales, de sociabilité. L'école dit par la voix de ces professionnels : « nous n'avons pas à assurer cette socialité élémentaire qui est une socialité familiale. Nous faisons une socialité secondaire, pas primaire qui vient finalement après une socialité qui serait déjà là inculquée par la famille.

Nous sommes obligés de constater aujourd'hui que l'école est obligée de repenser sa fonction et de repenser les liens entre sa fonction d'instruction et sa fonction de socialisation parce que justement, il y a des transformations qui sont très importantes. Mais ces transformations là, voyez-vous, elles ne sont pas seulement des transformations en terme de parentalité. Il y a une transformation aussi du statut du sujet, d'abord dans la famille, après dans la société et c'est en particulier ce que les philosophes appellent l'individualisme démocratique, qui explique comment le statut de l'individu a changé. De telle manière que le changement de l'élève dans l'école par exemple, on le voit dans le mal être des enseignants. Ainsi une difficulté qui est le plus souvent montrée comme une difficulté culturelle. Ce n'est pas d'abord d'ordre culturel, mais d'abord une difficulté qui a à voir avec l'évolution de l'enfant dans les sociétés contemporaines. L'élève dit aujourd'hui ce qu'il pense, dit ce qu'il veut, ne veut pas etc.. Ce n'est plus un élève, c'est un enfant, c'est un adolescent qui est dans l'école. Avant, il vivait à peu près les mêmes choses sauf qu'il ne les exprimait pas.

L'enseignant dit « ça faisait autorité avant. Maintenant, ça ne fait pas autorité ». Le changement tient au fait que l'enseignant est obligé de faire autorité de lui-même et s'il ne fait pas autorité, ce n'est pas le système qui fera autorité pour lui. Le système social n'est plus porteur, comme il l'était dans le passé, des étayages sociaux qui permettaient que la socialisation, que l'instruction se passe dans certains types de modalités. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. C'est-à-dire que les individus sont tenus d'être porteurs des fonctions qui étaient avant beaucoup plus portées par un environnement social.

Donc, dans la mutation, tous les niveaux sont touchés. Et si tous les niveaux sont touchés, se donne à voir très massivement dans les organisations sociales une sorte de fragilisation pour laquelle on est tous touché d'une certaine manière. On est tous touché et dans notre travail et dans notre famille. On est tous touché aussi dans notre manière de nous situer dans la société plus généralement et dans le monde. « On ne comprend plus rien ou on ne sait plus très bien, cette jeunesse qu'est ce qu'elle est, qu'est ce qu'elle veut ? ». D'une certaine manière, on sent bien qu'il y a des choses qui changent en profondeur. On ne sait pas très bien lesquelles, de quelle nature elles sont, **on ne sait pas les nommer parce qu'on est dans** ce que les sociologues appelleraient « **l'instituant** » **par rapport à l'institué**. On n'est pas dans des constructions stabilisées sur le plan des constructions sociales mais **on est dans des constructions qui sont en émergence** et parce qu'elles sont en émergence, on est très mal placé pour les regarder, pour les évaluer étant dedans, on est totalement traversé par elles.

La question du sens



D'autre part cette mutation est caractérisée par la multiplication et l'effacement des références. Multiplication et effacement, on pourrait dire que c'est opposé, que s'il y a une multiplication, il n'y a donc pas d'effacement. Or plus les références se multiplient, plus elles s'effacent. Cette expression en témoigne : « on ne sait plus à quel saint se vouer ». En effet, si tout le monde et si chacun peut faire référence de lui-même, comment va-t-on créer du collectif, de « l'être ensemble » et du « faire ensemble » ?

Jean-François Liotard parle de « la fin des grands récits », lorsqu'on était dans des sociétés fondées sur de grandes références collectives - références idéologiques ou références religieuses - celles-ci étaient suffisamment structurantes pour faire du sens à plusieurs. Avant même que l'on pose le sens, c'est très important, ça fait sens pour nous d'une façon pré-construite et on rentre dans ce sens là pour commencer à dire quelque chose. Aujourd'hui, on voit bien qu'il n'y a pas de grandes références collectives qui font sens et cette multiplication des références produit en fait un effacement des références. Et qui dit effacement des références dit crise de la légitimation. Finalement au nom de quoi (et là on voit bien la crise des valeurs) **je pose mon acte, au nom de quoi je vais prendre plutôt cette option.** Et ce « au nom de quoi », c'est la question des valeurs. Alors dans les organisations, ce que l'on voit souvent, c'est que cette question « au nom de quoi » est tellement difficile, on ne sait tellement plus répondre à cette question qu'on a souvent décidé de ne plus la poser. C'est une sacrée économie parce qu'en ne la posant plus, qu'est ce qu'on fait ? On s'engage assez radicalement dans une logique instrumentalisante, dans une rationalité instrumentalisante. Puisqu'on ne sait plus pourquoi on fait les choses, faisons les. Et on va faire et ce qui sera valeur, c'est l'efficacité. Que ça marche ? Et ça fait valeur ! Mais la question du « pourquoi on fait cela ? » et donc qu'est ce qui est en train de marcher, est une question que l'on ne se pose plus. Vous allez penser que je suis radicale en disant cela mais je suis en train de vous parler du lien social dans les organisations. Je suis frappée que dans les organisations en difficultés et en crise, il y ait un tabou sur la question du sens. Se poser la question de « pourquoi on fait les choses et pour aller où et pour faire quoi ? » ce n'est plus une question. C'est « comment on fait les choses et quelle efficacité on vise ? ». C'est quand même assez inquiétant. Pourquoi c'est inquiétant parce que ça déshumanise. On assiste à des phénomènes de déshumanisation qui ont à voir, dans mon diagnostic, avec des phénomènes justement d'interdits, d'interdit du sens. Ce sont les valeurs même qui sont touchées. **La question des valeurs est très importante parce qu'on ne peut pas faire de la valeur tout seul.** On ne peut pas être tout seul à dire voila mes valeurs, sinon on ne fait pas société. On est chacun dans sa tour d'ivoire. **Pour faire société, il faut partager des valeurs.** Peut être verrons-nous un peu plus tard la question de « comment on reconstruit de la valeur ensemble ? ».

Autre chose que je voudrais aborder et que l'on voit souvent par rapport à cette question du sens. Les gens disent « je ne sais plus le sens que ça a, mon travail ». Ils disent éprouver un vide ou des phénomènes de dépression. Les phénomènes de dépression, on pourrait dire, sont une réponse à trop de pression. C'est parce qu'il y a trop de pression (vous savez il y a un auteur qui a écrit un livre qui s'appelle « la fatigue d'être soi » EHRENBURG A.) Si tout retombe sur l'individu ? S'il n'y a plus de construction collective étayante qui constituent des appuis possibles pour l'individu, le sujet éprouve une immense fatigue. Aujourd'hui, la dépression s'étend de plus en plus. Ce qui est en jeu, c'est la perte de contenus substantiels.

L'identité, un processus de liaison et de déliaison

Autre point que je voulais aborder par rapport à l'identité, c'est la représentation courante que l'identité est une construction solide, linéaire. On est enfant puis on est adulte. « Tu es un adulte maintenant » comme si on avait des étapes développementales selon l'âge. Il s'agit, là, d'une représentation. Cette représentation devrait permettre de ne plus avoir tel type de problème ! On devrait plus se poser des questions comme on se les pose, etc. Cette représentation, qui est aussi une construction théorique de l'identité dans une approche développementale, est une construction qui ne nous permet pas de comprendre ce que l'on vit.



Je proposerais une autre définition de l'identité qui est que **l'identité est un processus et un processus de liaison et de déliaison, une construction qui est à l'interface du psychologique et du social** et que nous ne sommes **pas dans une progression linéaire**. Mais notre identité procède à la fois de moments de régression et de moments de progression et c'est parce qu'il y a des moments de régression qu'il y a des moments de progression. C'est aussi nos régressions qui instruisent nos progressions. C'est extrêmement important, car on peut toujours se désespérer de ne pas être dans une progression linéaire. Je voudrais essayer de montrer ce qu'est la crise identitaire, dire d'abord comment l'identité procède à la fois de processus psychiques et de processus sociaux et penser leur articulation.

Au niveau psychique, un investissement d'objets

Processus psychique parce que l'identité, concerne en premier lieu tout ce qui peut être de l'ordre de la construction de soi, à la fois en terme d'identification - c'est-à-dire que **je ne me construis** enfant mais aussi adulte - **que par rapport à l'autre et par rapport à la manière dont je capte aussi les caractéristiques de l'autre**, les propriétés de l'autre, dans un agencement qui m'est tout à fait singulier, qui fait que je vais être ce que je suis.



Le processus identificatoire est très important et vous pouvez le voir dans des moments de crise qu'on pourrait appeler des moments de dés-identification. Ces moments sont repérables car ce sont des moments où l'on a l'impression de ne plus être ce qu'on était, un sentiment comme de n'être plus le même tout à fait. Ça se solde par le fait qu'on n'a plus envie de voir les mêmes gens par exemple et la valeur qu'on accordait à des personnes, qu'on accordait à des milieux, n'est plus tout à fait la même. On se met progressivement à changer, ce n'est plus les mêmes personnes avec qui



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

on est bien.

S'opère une rupture de soi. Les choix s'accrochent autrement, il y a une déconstruction dans la manière dont on s'était identifié précédemment. Donc je vous invite à mesurer l'importance des avatars du processus d'identification au cours de l'existence de chacun. Autre processus, l'investissement d'objet. « Le sujet est condamné à investir ». Condamner à investir, c'est-à-dire que l'on ne peut pas se disposer par rapport à quelque chose sans l'investir. Je ne peux pas faire un métier, je ne peux pas m'engager dans une activité sportive, artistique, dans une relation sans mobiliser psychiquement, affectivement, pulsionnellement mon désir. C'est ce désir que je mobilise, désir qui est très souvent conflictualisé comme vous le savez puisque je peux à la fois aimer mais haïr, je peux à la fois être agressif et déborder d'affection. Donc, il y a une ambivalence des sentiments. C'est très important, il y a toujours de l'investissement contrairement à ce qu'on peut penser. On peut penser qu'on n'investit pas, que les choses sont ce qu'elles sont, que je suis dans ces relations là, que je suis dans ces activités là, que je n'ai pas vraiment choisi apparemment. Mais en fait, ce n'est pas vraiment ce qui se passe. Pour chacun d'entre nous, c'est une nécessité psychique. Ce n'est pas un avatar, c'est que je ne peux pas ne pas me disposer c'est-à-dire être « dans quelque chose » sans l'investir. Cela ne veut pas dire que je suis dans un rapport de conscience, de visibilité de mes modes d'investissement et de la manière dont j'investis. En tout cas, gardons cette idée « Je suis dans l'investissement ». C'est important, parce que vous voyez, dans le rapport qu'on entretient au travail, souvent on présente son activité professionnelle quand on est dans un rapport très négatif, sur le mode « bon, je n'investis pas, je n'y suis pour rien. Quand ça se terminera, ça sera bien. Vivement la retraite ». On construit une représentation que vraiment ce travail ce n'est rien pour nous. Or, ce que nous voyons dans les crises, c'est justement, que même cette représentation négative de retrait par rapport au travail, est une modalité d'investissement. C'est du même type que quelqu'un qui dit dans son couple tout le mal qu'il pense de son conjoint, qui dit « hou lala, s'il pouvait être ailleurs ce serait vraiment bien ». Et le jour où il se sépare ou le jour où il meurt (on voit ça tous les jours) le conjoint décompense complètement. S'il décompense complètement, c'est que sa modalité d'investissement, ce à quoi il tenait, ce qui était sa nécessité dans le lien, c'était précisément de pouvoir vivre cette négativité qu'il a en lui et qui était projetée sur l'autre. C'est à ça que lui servait le lien en partie. C'est ce qui participait à son équilibre et l'autre, en disparaissant, porte un coup essentiel à l'équilibre.

Au niveau social, des offres d'objets sociaux vont venir heurter ou confirmer la construction psychique de tout individu entraînant la crise identitaire ou la consolidation du soi

Le social se présente à nous comme une offre d'objet d'investissement. Le social va nous proposer d'une certaine manière des objets. Cela sera un type de travail, un type de responsabilité, un type d'activité. C'est-à-dire que je ne suis pas un être purement psychique qui vit des investissements internes avec des scénarii psychiques mais qu'il y a une rencontre entre une attente d'investissement qui est la mienne et des objets sociaux qui se présentent à moi. Ces objets sociaux eux-mêmes vont se présenter de façon différente. Soit je vais vivre ces objets comme une opportunité, comme des objets attractifs pour moi ou au contraire je vois ces objets comme menaçants. Je vais avoir, par exemple, une tâche professionnelle que je vais vivre comme menaçante pourtant on n'est pas menacé par la tâche en tant que telle, ce n'est pas la tâche qui menace. Ce qui menace, c'est ce qui, dans la tâche, vient remettre en cause les modes d'investissement qu'on avait du travail qu'on faisait. Je ne sais pas si vous comprenez ce que je dis là mais c'est extrêmement important. Concernant la question du changement, ce qui n'est pas compris c'est que finalement, non seulement **on accompagne insuffisamment les personnes aux changements intérieurs** que provoquent les transformations externes de leur travail, de l'organisation mais **on disqualifie les pratiques, les postures dans lesquelles les gens se sont structurés.**

Il faut le souligner. Il y a une disqualification de ce que les gens faisaient avant, disqualification qui est nouvelle car ce qu'ils faisaient avant, n'était pas disqualifié à l'époque où ils l'avaient investi. Et si on disqualifie les objets investis c'est eux qui êtres eux-mêmes qui se trouvent disqualifiés dans leur propres investissement. Il y a une qualification de quelque chose qui est nouveau mais cette chose nouvelle, il va falloir que les gens l'investissent mais ce n'est pas magique. Ils ne peuvent pas passer d'un rapport d'investissement à un autre uniquement parce qu'il y a une extériorité du changement. Il y avait un objet et puis on en présente un autre. Celui là forcément, il est présenté comme étant l'objet, le bel objet moderne qui doit être investi.



On arrive à la crise identitaire avec tout cela ! Dans la dimension sociale, c'est vraiment très important de dire que tout ce qui se présente comme étant une offre sociale va venir percuter directement la construction psychique de l'individu. Dire cela pour insister sur la nécessité d'accompagner le changement.

Nécessité de l'accompagnement comme un processus

En général, **on parle d'un accompagnement en terme** d'équipement instrumentalisant. On va donner des **méthodes**, on va donner des **techniques**. Je ne dis pas qu'on n'a pas besoin de techniques et de méthodes. **Mais** ce que **l'on ne traite pas**, et tant que ce n'est pas traité on n'échappe pas justement au processus critique, c'est **la construction de soi comme professionnel** dans la fonction dans laquelle on était. **Cette construction de soi** comme professionnel engage les scénarii psychiques, **engage les constructions identitaires, engage les identifications**, engage les objets investis, engage les modalités d'investissement de ces objets. Ces contenus intérieurs ont construits le sujet. Car le sujet ne regarde pas son boulot comme une vache regarde passer le train. Voyez, ce n'est pas « ah, voilà le train des réformes ! Avant on faisait ça et maintenant c'est autrement ». Ce n'est pas du tout comme cela que les choses se prennent, on le voit tous les jours. Voyez le processus : nos attentes nous orientent vers des objets sociaux qui constituent potentiellement une promesse de réalisation, une suffisante promesse de réalisation. . Et quand l'organisation se modifie radicalement, il y a une rupture du pacte. Cette rupture du pacte, c'est pour le sujet un changement fondamental c'est-à-dire que c'est son intériorité qui est touchée.

Pour vous donner un exemple, j'ai été amenée à faire de l'accompagnement au moment où la caisse d'épargne est devenue une banque. Les gens qui entraient à la caisse d'épargne au début étaient des gens qui voulaient faire un métier dans le soin.

Ce que leur demandait la caisse d'Épargne était, à l'époque, d'assurer que les particuliers puissent aussi bénéficier des fruits de la croissance. Et lorsqu'on fait les récits avec les professionnels eux-mêmes de ce qu'était la caisse d'Épargne... Vous savez, on a tous un peu le mythe de la caisse d'Épargne. D'ailleurs l'église, l'école, la caisse d'Épargne... Donc dans leurs récits, on perçoit bien qu'il y a eu des générations entières de gens qui sont allés à la caisse d'épargne, qui ont choisi sur le nom :

« Est ce que je fais assistante sociale ou est ce que j'intègre la caisse d'épargne ? ». Maintenant, il faut être un bon financier. Il y a eu des récits mythiques et extraordinaires où les gens disaient par exemple, « Dans le village, on faisait faire des économies à monsieur ou madame untel parce qu'il avait son fils ou sa fille qui allait faire le baptême etc. On les aidait à faire des économies et puis arrivé le jour du mariage, ils n'avaient pas tout à fait la somme alors chacun y mettait de sa poche. » Donc, il y avait une sorte de convivialité. C'était un métier d'aide.



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

Puis à un moment donné, la caisse d'Épargne est devenue une banque. C'était une banque. Ils ont regardé les fichiers et se sont demandé si les personnes étaient des comptes rentables ou s'il ne fallait pas aller chercher d'autres « clients ». J'ai pris un exemple fort pour vous montrer qu'il y a eu de très fortes décompensations à ce moment là parce que le changement était radical. Tous les signes s'inversaient.



J'ai eu pendant un an en formation des gens et j'ai été témoin : il y avait le chef de service et le jeune qui venait d'arriver. Puis trois mois après, le jeune, qui venait d'arriver et sortait de la formation bancaire, devenait chef de service alors que l'autre était mis au placard. Vous voyez tous les renversements dans la construction de soi, de l'identité, de sa place. Pour revenir donc à la gestion du changement, je trouve indispensable de travailler sur la manière qu'ont les gens de se représenter la place, la fonction dans laquelle ils sont. Très souvent, il y a une sorte d'accusation du professionnel taxé de résistance au changement, comme si c'était une rigidité dans la personne. Mais ce qu'on oublie, c'est que, si la personne s'est construite dans une valorisation de la place qu'elle avait et de la fonction qu'elle avait, c'est aussi parce qu'il y avait une reconnaissance de l'organisation. On n'est pas seulement en demande d'investissement et de réalisation, on est en forte demande de reconnaissance. Et l'organisation a dit un jour par la bouche de ses responsables : « Voilà vos fonction, c'est là que vous êtes reconnu, c'est là que je vous reconnais. C'est dans cette fonction, dans cette façon de vivre votre travail » Quand il y a évolution, l'organisation dit « ça allait bien avant mais... ». Qu'est ce qu'elle vous dit en fait « Vous êtes nul et non avenu dans ce que vous étiez et maintenant, ce n'est pas ce qu'il faut être ». Or le sujet n'est pas un pion, il ne peut pas bouger, se transformer brutalement.

Écarts entre offres de la société et investissements individuels

Autre chose que je voudrais dire. Peut être que les situations critiques sont liées aux mutations sociales parce qu'il y a un écart trop grand entre les offres de la société et les investissements individuels. Ce que l'on peut dire c'est que quand on entre dans une activité professionnelle, il y a toujours un passage délicat (on le voit quand on accompagne des jeunes, quand ils entrent dans leur première activité professionnelle). Entre l'identité professionnelle et l'identité du métier, on se construit par la formation, par une représentation de ce que va être tels types de fonction, de métiers. Cette représentation sera d'ailleurs de plus en plus difficile à se représenter puisqu'on va changer de fonction régulièrement et donc on n'a de moins en moins « un » métier. Quand on se représentait un métier, c'était autre chose. Mais ce qui reste encore très fort, ce sont les modalités identificatoires c'est-à-dire quand je suis en situation de formation, je vois aussi des professionnels, je vois aussi des gens qui me parlent de la profession ou qui parlent de la fonction et qui ont une manière de parler qui fait que c'est plus attirant ou moins attirant ailleurs, mais il y a quelque chose qui se construit dans l'échange dans la transmission. Puis, il y a ce moment de passage qui est un moment extrêmement important qui est le moment de la négociation : c'est-à-dire comment je négocie la construction représentative que je me suis faite de ce qu'était une insertion professionnelle et la réalité du travail dans cette situation là, dans ce contexte là, avec ces professionnels là, avec ce chef là etc. C'est un moment assez délicat. Il va y avoir plusieurs modalités pour vivre ce moment. Une modalité « coup de foudre », c'est ce que j'appelle le moment de coïncidence. Vous savez, c'est quand une personne revient à la maison et dit « c'est génial j'ai trouvé le boulot que je cherchais, etc. ». C'est-à-dire que là, ce qu'il se passe quand elle dit ça, c'est qu'il y a des coïncidences vécues, pas une réalité de coïncidences mais des réalités représentatives de la coïncidence

entre ce que j'éprouve de l'intérieur, mes attentes internes et puis ce que je trouve. Il faut quand même dire que ça ne va pas durer le coup de foudre. Il y a le coup de foudre mais après, il faut se coltiner à la réalité de l'autre qui n'est pas forcément celui qu'on croyait et surtout moins coïncidant avec nos désirs ! Dans la situation professionnelle, cette coïncidence aura été un moteur dans un premier temps puis petit à petit, ce n'est pas coïncidant. Il va falloir faire des compromis puis la négociation et puis le conflit. Pourquoi y a-t-il du conflit ? La potentialité conflictuelle est toujours là. C'est que **le conflit, c'est l'aménagement régulier entre mon désir et les nécessités de l'organisation** portées par les acteurs qui tirent les nécessités de l'organisation. Mon désir n'est pas toujours au même endroit. Comment fait-on pour qu'à la fois, je sois au service de l'organisation et en même temps je sois aussi en charge de mon propre équilibre psychique qui est très important vu que je ne peux pas me mettre dans une situation qui me mettrait en très grande difficulté sur le plan psychique. Vous voyez il y a du compromis à faire qui est assez difficile.



Puis il y a l'aspect, à l'autre bout, de la chaîne C'est l'aspect pas du tout coïncidant où je prends mes jambes à mon cou en me disant « Surtout pas ce travail ! ». Toute la question, est la question importante du compromis et de la négociation. Car il y a toujours un écart entre ce qui est de l'ordre des attentes, des désirs, des nécessités de réalisation et ce qui est offert, sur la scène sociale, comme objet d'investissement. Mais cet écart, il ne faut pas qu'il soit trop grand. Or ce qu'on voit apparaître aujourd'hui en lien avec les mutations sociales c'est un écart trop grand entre nécessité de l'individu dans sa construction subjective et sociale et propositions de société.

C'est-à-dire que, tant que l'écart n'est pas trop grand, c'est cette potentialité conflictuelle qui fait que ça s'aménage des deux côtés avec du conflit à certains moments, avec de la réalisation à d'autres mais c'est de l'ordre du possible. **Ce n'est plus possible quand se creuse un écart trop grand entre les offres de la société et la réalisation individuelle.** Quand l'écart est trop grand entre l'offre de la société et la mobilisation de la subjectivité, on se trouve dans des situations de rupture, dans des situations de crises avérées : la question de la signification. Il faut que le sujet puisse se donner du sens pour qu'il puisse y aller. La question de la pratique, la question de l'action, si elles n'ont pas de sens, l'individu ne peut que se laisser instrumentaliser. La question posée alors crucialement est celle de la signification.

L'enjeu est la dialectique entre reconnaissance de soi par l'autre et reconnaissance de soi par soi. Je peux avoir une suffisante estime de moi même parce qu'il y a une suffisante reconnaissance de l'autre ou je peux avoir une suffisante reconnaissance de l'autre parce que j'ai... Ça marche ensemble, mais dans des rapports variables. A un moment donné, il y a trop de ruptures et je ne peux plus alimenter cette estime de moi-même parce qu'il n'y a pas assez de reconnaissance ou cette reconnaissance qui est donnée, elle est donnée sur un mode où je ne veux pas de cette reconnaissance. Là, c'est trop, je n'y arrive plus. Les gens dans l'organisation disaient bien cela : « je ne peux plus c'est trop, c'est débordant, c'est au-delà de moi ce qu'on est en train de me demander et je n'ai pas de place pour le dire en plus ».



L'accompagnement au changement ?

L'idée de l'accompagnement de ces changements est en filigrane mais je vais peut être en dire un peu plus. D'abord être sensible à la question de la représentation est primordial. En général, on conteste à l'autre sa manière de voir les choses. Donc si quelqu'un dit tout le découragement qu'il a ou tout le négatif qu'il a à dire sur son travail sur le changement, sur ce qui se passe etc. la réponse en général est de le convaincre du contraire. Or le convaincre du contraire ne fait rien avancer. Ça ne produit aucun changement. **Le travail à faire est d'entrer dans la logique de l'autre, comprendre ce qui est en jeu pour lui** dans cette déconstruction, pourquoi ça se déconstruit. Ce qui est très difficile, c'est que cela exclut tout discours moralisant et tout discours de jugement parce que la question n'est ni bonne ni mauvaise, elle est comme ça. Alors on va dire « tu exagères, ce n'est pas parce qu'on m'a mis un nouveau logiciel que pour autant... ». C'est typique de la psyché, il n'y a pas de petits événements et de gros événements. Je peux décompenser complètement sur quelque chose qui pour quelqu'un d'autre peut paraître un détail et je peux aussi ne pas décompenser. Par exemple, perdre un conjoint. On peut parler de courage, la personne va avoir une capacité, une force intérieure qui fait que vraiment elle se sort bien de cette situation.

On va dire elle est courageuse, c'est incroyable. On va trouver peut être ça inquiétant. Il y a une espèce de jugement tout de suite là de quelqu'un qui peut traverser une épreuve qui nous paraît extraordinaire. On va l'héroïser. Par ailleurs, quelqu'un qui va décompenser complètement avec un événement dit mineur alors là on va trouver que c'est déplorable. Je crois que là il y a quelque chose de très important. C'est que pour la psyché, il n'y a pas d'événement mineur ou majeur. Pour la psyché, l'événement va avoir un impact et c'est cet impact là qui est à remarquer, à traiter.



Donc la question du changement pour moi, c'est essayer d'entrer le plus possible dans **l'univers dans lequel la personne vit la situation**. C'est ce qu'on fait en consultation et **ce n'est que du lieu d'une compréhension de cet univers là qu'on peut essayer de voir comment accompagner**. Il est nécessaire de voir les ponts en traitant cette menace. Comment on accompagne de l'état A à l'état B en passant par la personne et pas au-delà d'elle, pas en la méprisant, pas en la disqualifiant, pas en disqualifiant sa manière de vivre les choses. C'est le premier point central de l'accompagnement. Cela passe par une écoute profonde respectueuse et respectueuse de ce qu'est l'autre et l'autre doit être respecté complètement dans ce qu'il est en train de vivre. Si le discours est complètement exagéré, c'est cette exagération qui est à adresser.



C'est parce que cet excès peut être déposé, que quelque chose peut commencer à se mettre en chantier. Mais tant que l'autre ne peut pas être entendu dans sa difficulté propre, il ne peut pas travailler dessus.

Autre point, la question des socialités intermédiaires. On est dans cette mutation sociale de plus en plus, dans un monde des individus qui sont des sortes de « monades » les unes à côté des autres. D'ailleurs, les mesures qui sont prises dans les organisations encouragent cette évolution individualisante où se défont les solidarités de groupes.



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

L'attaque des d'instances intermédiaires de responsabilité fait qu'on ne sait plus à qui s'adresser. La représentation dominante de la responsabilité est celle d'une instance anonyme écrasante : l'Europe, la mondialisation, instances surdimensionnées qui descendent sur nous et contre lesquelles on ne peut rien. On n'a plus de pouvoir, on n'a plus de marge de manœuvre et donc il n'y a plus rien à faire. **Ce qui est à construire** à mon avis **ce sont des socialités intermédiaires** c'est-à-dire pouvoir se sentir dans des lieux d'appartenance où l'on peut savoir qui est avec nous et qu'est ce qui se passe. Je pense à CaféSud... Cette idée que je ne suis pas tout seul puisque je suis avec les autres avec lesquels je peux faire des choses, qui peuvent me soutenir etc. C'est ce que j'appelle une socialité intermédiaire, c'est une groupalité. Et la groupalité est importante parce qu'elle remplit plusieurs fonctions. Elle remplit une fonction d'étayage. Je ne suis pas tout seul puisque il y a des autres à qui je peux demander, des autres qui peuvent m'aider. C'est important, j'ai des appuis. La groupalité remplit aussi des fonctions de créativité car quand je suis tout seul je suis moins créatif dans un contexte de menace que si je suis à plusieurs. Je le vois avec les enseignants, c'est typique. Je prendrais comme exemple celui d'un professeur de mathématique qui, quand les élèves entrent dans la classe, se sent seul, complètement débordé, menacé par tout ce qui se passe dans la classe. Or quand d'autres enseignants lui donnent des conseils, il se sent humilié. Il est celui qui ne marche pas. Puis, après un travail d'accompagnement, quelques mois plus tard l'enseignant arrive et dit « tiens, il y a une classe difficile et j'ai sollicité mes collègues pour qu'on essaie de voir ensemble si on peut faire ceci ou cela ». Vous voyez le collectif devenait un collectif de socialisation de l'acte et de la résolution des problèmes alors que le collectif d'antérieur était un collectif attaquant, un collectif qui vient humilier par rapport à une solitude. Créer du collectif qui remplit des fonctions de protection par rapport au groupe remplit ainsi **des fonctions de créativité, des fonctions d'étayage et des fonctions de socialisation**. Si je suis tout seul dans un monde surdimensionné, il n'y a pas de socialité possible et c'est par l'expérience de la micro socialité que j'accède à une socialité plus large.

Dans des interventions faites avec des enseignants, dans plusieurs groupes la plupart des personnes arrivaient en très grande difficulté. Elles ne voyaient plus comment se sortir de leurs difficultés mais quand elles repartaient, on voyait revivre du collectif qui dans la période antérieure ne pouvait pas être évoquer comme recours possible : Les enseignants disaient souvent « oui il faut tout traiter, les élèves, les familles ». Je disais « mais qui vous demande tout cela ? ». Il y avait une assistante sociale...bien sûr les enseignants savaient qu'elle existait mais ce n'était pas dans le champ de leur représentation. Puis à un moment donné, j'ai fait venir tout le monde, et ils ont découvert une assistante sociale, une infirmière. Ils découvraient qu'il y avait d'autres professionnels dont la place, l'expertise pouvaient contribuer à faire avancer les questions que seuls ils n'arrivaient pas à traiter. Vous voyez comme la question de la représentation est importante, parce que **ce qui n'est pas dans le champ représentatif n'existe pas et ce qui n'existe pas, comment le convoquer pour aider à résoudre des problèmes qui se posent ?** C'est dans ce sens que j'insiste sur l'importance de l'expérience d'une socialité où l'estime de soi est reliée à la reconnaissance mutuelle et cette estime de soi, qui se construit dans la mutualisation des ressources du groupe, ouvre à la dimension du politique.

Par exemple, les enseignants qui disaient « moi, je ne pourrais jamais changer de classe, je ne pourrais jamais changer d'établissement etc.... », après un travail d'élaboration en groupe exprimaient : « je n'ai plus peur des élèves, je ne savais pas que j'avais peur des élèves et je n'ai plus peur des élèves », voyez cette liberté retrouvée. Ce qui leur venait ensuite, c'était des intentions comme « je vais prendre cette classe difficile parce que quand même c'est important dans l'école ». « On a une place et par rapport à ce qui se passe dans la jeunesse, on a un rôle à jouer ». Vous voyez, avec cet exemple, qu'accompagner le changement, c'est aussi revivifier le citoyen.

Troisième partie

Echanges avec la salle

La salle – une thérapeute : Je suis thérapeute, la question que je pose et que je rencontre souvent c'est la difficulté de représentation de jeunes qui peuvent consulter (*inaudible*) ...d'accompagner comment faire pour guider la représentation. Je suis bloqué dans la situation. Qu'est ce que vous pourriez amener par rapport à ça, comment guide t-on, instrumentalise t-on ?

Florence Giust-Desprairies : Je ne crois pas qu'on guide la représentation. Je crois que le travail qu'on fait, c'est un travail de déconstruction de la représentation et c'est cette déconstruction de la représentation qui laisse un espace pour que la représentation se prenne autrement. La réponse que je ferai, c'est la réponse de ma pratique clinique. Par exemple, dans les groupes d'analyse de pratique ou les groupes de parole avec lesquels je travaille, les gens racontent leur pratique. Quand ils racontent, ils ne voient pas ce qu'ils sont en train de « dire ». L'enseignant ne voit pas que, lorsqu'il est en train de raconter une situation centré sur un élève et qu'il est dans le récit, qu'on voit bien d'autres registres qui ont à voir avec le contexte, avec l'école, le chef d'établissement, les décisions qui sont prises, le règlement intérieur, le statut des familles dans l'organisation, la façon dont on a traité tel type de propos etc. Donc il ne voit pas. Ce qu'il voit, c'est qu'il y a un sale gosse qui le gêne dans la classe. Donc le changement de représentation, c'est petit à petit arriver à ce que l'on recomplexifie l'analyse et que l'on réintroduise dans l'analyse ce qui n'y est pas. Vous savez la métaphore théâtrale m'aide beaucoup. Il y a **le choc du monde et à chaque fois pour chacun d'entre nous un théâtre qui s'ouvre**. L'analyse, c'est que chacun est invité, est sollicité à dire ce qu'il entend dans ce qui est dit au service de la personne qui est en train de parler. Et cela va le déplacer et cela tient en partie à cette pluralité de regard qui décentre. Il y a un regard qui se déplace une fois, deux fois, trois fois, etc et les gens commencent à voir. Ils commencent à voir ce qu'ils ne voyaient pas. Ils voient pour eux et puis ils voient pour la situation de quelqu'un d'autre etc. Le groupe est très important.

Deuxième point , le moteur du déplacement de la représentation est le coût psychique. Si la manière dont je construis mon monde est trop coûteux pour moi, il y a une ouverture pour que quelque chose se déplace là ... Quand la personne est complètement confortée dans ses représentations, il n'y a pas beaucoup d'espace de changement.

La salle - un éducateur : ... (inaudible)

Florence Giust-Desprairies :

La polémique aujourd'hui s'exprime dans la promotion d'un leader, la promotion de l'individu. C'est sur un individu que ça se joue et ce n'est pas sur les idées en tant que telles, sur les constructions collectives. Ce que l'on veut, c'est un leader. Ce leader peut tenir des discours collectifs au sens politique mais ce qu'on entend ce n'est pas ça, ce n'est pas ça qui marche. Ce qui marche, c'est la promotion individuelle de soi comme leader et l'identification à soit l'un soit l'autre etc. C'est ce qui a marché aux dernières élections, c'est vraiment une identification à la modalité leadership, ça c'est vraiment l'individualisme contemporain.



La salle - formatrice en milieu hospitalier - Jocelyne :

D'abord je voudrais vous remercier pour votre présentation qui me met du baume au cœur. Travailler sur les représentations me semble primordial. En fait je voudrais revenir sur la notion de choc des valeurs parce que quand on parle de changement, on est dans un phénomène de rupture. Dans le domaine hospitalier, le changement c'est ce qu'on connaît le mieux. J'ai envie de dire les crises qu'on connaît le mieux, j'ai l'impression que depuis 25 ans on est dans une crise permanente et en particulier depuis 10 ans, quand on parle de changement on est là dedans. Lorsque vous dites qu'on est constamment sur le comment et pas sur le pourquoi, j'ai presque envie de vous dire dans le monde de la santé c'est presque une évidence. On ne se pose plus la question du pourquoi. On n'a plus le temps de se la poser sous prétexte qu'on se l'a posée il y a 10 ans auparavant. Donc, on est véritablement sur du comment, on instrumentalise, on fait des procédures. Vous parliez du mot processus, c'est un gros mot. Donc là actuellement, je suis en train de me demander en tant que formateur s'il ne serait pas plus pertinent de former nos étudiants à travailler en mode dégradé.



Florence Giust-Desprairies : Qu'est ce que vous entendez par mode dégradé ?

La salle - Jocelyne : Le mode dégradé, c'est quand il n'y a plus de rationalité véritable. La notion d'efficacité n'est pas celle où on pourrait penser véritablement. J'en suis là, j'ai presque envie de vous dire des situations ubuesques paraissant presque normales à l'heure actuelle. C'est choquant, je suis dans la provocation, c'est ce qu'on vit.

Florence Giust-Desprairies : J'associe librement ...Je suis intervenue au mois de mars devant un public qui était ce public là et qui était effectivement très remonté par rapport à ce qui se passe dans le milieu soignant. Je crois effectivement, c'est assez général que cette rationalité par les procédures impacte beaucoup le milieu soignant parce que c'est un milieu où les valeurs au centre étaient les valeurs du soin. Il y a un constat effectivement à faire selon lequel la rationalité instrumentale se généralise et que les procédures viennent là jusqu'à des extrémités comme par exemple les socialités élémentaires, « dire bonjour » on va dire comment il faut faire pour dire bonjour alors qu'avant la question qu'on se posait c'était puisqu'on accueille un malade « Quelles sont nos intentions ? » On faisait plutôt de l'analyse pour essayer de comprendre un peu dans quoi on était. Maintenant, on va procéder le fait que vous lui serrez la main de telle manière et on aura la bonne procédure, forcément. C'est cette rationalité : des bons moyens donnent des bons résultats. Mais on n'a jamais eu cela, c'est-à-dire **il n'y a jamais eu de bons moyens qui donnent obligatoirement de bons résultats**. C'est ce qu'on disait au début sur les causes et les effets. **On peut très bien avoir de très bons moyens qui créent des effets pervers** parce que le contexte, parce qu'avec ces gens là, avec ceci, avec cela... donc l'analyse de l'après.

Par rapport aux étudiants, c'est la question de la transmission, il me semble qu'il faut qu'on garde un regard critique (on puise à la fois à l'endroit où il y a de la formation du métier), qu'on ne soit pas seulement dans un regard critique parce qu'il faut que les étudiants se construisent dans ce monde là. A mon avis, il faudrait regarder ce qu'est le cœur du métier, où est ce qu'il y a encore du cœur de métier. Puis, essayer de comprendre où il est et comment on peut en être porteur. Puis, les aider à construire un regard critique aussi par rapport à cette instrumentalisation excessive parce que c'est eux qui en seront les victimes.

Enfin là, c'est un propos un peu militant sur comment changer le monde. Peut être que si montent des générations qui disent non à l'instrumentalisation excessive dans laquelle on est, on peut espérer qu'à un moment donné, ça ne soit plus possible.



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

La salle : Jocelyne : En même temps, est ce qu'on n'a pas souvent des gens qui demandent l'instrumentalisation quand on est en intervention. Est ce qu'on ne se retrouve pas dans un certain type d'organisation, avec des groupes de personnes qui disent en définitive « moi je préfère qu'on me dise ... ». Je vois par rapport au manuel qualité. C'est hallucinant de voir des gens qui sont contents qu'il y ait un manuel qualité. C'est marqué. « Moi, j'ai le ticket gagnant, on ne peut pas venir m'embêter. J'ai serré la main, j'ai hoché du chapeau et voilà comme ça, tout est bien et je peux me désinvestir de l'entreprise en toute honnêteté et me dire je m'investis ailleurs. Je ne m'investis plus dans mon milieu professionnel ».

Florence Giust-Desprairies : Il nous travailler pour les minorités actives. **La question est « comment on travaille à la marge pour être quand même porteur d'autre chose que ces logiques ».** Avant mon engagement dans l'intervention, c'était faire qu'il y ait plus de sujet, c'est-à-dire que les gens se sentent moins assujettis à leur travail, qu'ils se sentent un peu plus sujet de ce qu'ils font. Aujourd'hui, je dirai qu'il faut qu'il y ait moins de déshumanisation, il faut ré-humaniser le monde. J'ai l'impression qu'il y a eu un passage. C'est plus de cet ordre là mais ce n'est pas un propos général et extériorisant, c'est du lieu de l'intervention. Je vois dans l'intervention qu'il y a de la déshumanisation dans les organisations, je ne voyais pas avant à ce point qu'il y ait une déshumanisation par la rationalité instrumentale.

La salle - Consultant en organisation – Philippe : Comment aborder l'encadrement aujourd'hui par rapport à ce que vous avez évoqué, les représentations ? Ce que je constate sur le terrain, c'est que j'ai des managers qui sont perdus. Que pouvez vous dire par rapport à ça ?

Florence Giust-Desprairies : Je peux vous parler de ma pratique simplement. Il me semble que quand vous dites « ils sont perdus etc. », c'est une voie. La voie, c'est toujours qu'il y a une demande explicite ou implicite. Là elle est implicite, elle est sous la forme du malaise. La question c'est comment y aller. On ne peut pas y aller si on n'est pas demandé. Ma question ça serait plutôt « Quel est l'accès ? » et « Comment aborder ces gens là ? » parce que ce n'est pas nous qui décidons d'y aller, c'est eux qui nous demandent.

La salle - Philippe : J'ai un cas très concret qui m'attend demain matin. Je vois un dirigeant qui a besoin de réformer sa structure et de se réformer. Il ne sait pas comment l'aborder. Il est très solitaire avec des responsabilités énormes. Il est très ouvert à tout mais il n'est porté par rien. Là, on risque la rupture grave, la rupture de la structure dans son ensemble.

Florence Giust-Desprairies : Je dirais qu'il faudrait prendre du temps pour en parler. Mais il n'est pas porté par rien. Il est en difficulté mais ce n'est pas du rien. Il a des mots, il a des représentations, il a produit des actes. Je partirais du fait qu'on a déjà tout cela. La question qui est vraiment très importante aujourd'hui c'est que dans la logique instrumentalisante, on va tout le temps équiper les gens avec des dispositifs extérieurs mais ce n'est pas ce qui marche en ce moment. Ils ne sont pas en manque d'équipement, ils sont sur équipés. C'est plutôt qu'ils ne comprennent pas dans quoi ils sont, ils ne savent pas faire avec. Pour moi, **le matériau qu'on a en tant que consultant, c'est leur expérience**, comment ça se passe, regarder finement comment ils font, comment ils procèdent, comment ils vivent les choses. Qu'est ce que ça produit, qu'est ce qu'ils sont en train de nous montrer qu'ils ne voient pas eux, etc. Puis, petit à petit de **les aider eux même à trouver leurs solutions**, je dis bien « trouver *leurs* solutions ». Ce n'est pas sur un mode directif, ce n'est pas dire « voilà, allez y, trouvez ».

Notre travail à nous, c'est de finement pouvoir comprendre et **déconstruire avec eux ce dans quoi ils sont**. C'est cette déconstruction qui instruit à mon avis. C'est en faisant cette déconstruction qu'ils font que quelque chose est possible. Quand on arrive nous consultants, les gens sont tellement



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

dépendants de nous, parce qu'ils sont tellement paumés, que du coup ils ont l'idée que c'est une expertise qu'on va amener. Or, quand on n'est pas dans l'expertise c'est-à-dire quand on n'arrive pas avec un modèle de substitution et qu'on arrive vraiment pour aider à analyser avec eux la situation, petit à petit on voit que **l'on n'est pas porteur d'un sens, on est porteur de la possibilité de faire sens**. Quand ils ont accédé au sens dans lequel ils sont, on voit les énergies revenir. D'un coup, on voit qu'ils ont des idées etc. non pas au sens d'efficacité mais au sens d'efficience. C'est parce qu'ils accèdent au sens qu'ils ré-accèdent à l'efficience. Et l'efficience était rompue parce qu'il n'y avait plus de sens, donc on ne savait plus. Le sens ne se redonne pas de l'extérieur. Ce n'est pas un modèle qu'on donne même si c'est ce qui se passe en général. La question est « pourquoi ça ne fait plus sens pour moi, quel est ce vide ? » Et pourtant ce vide, c'est toujours du plein. Quand les gens se plaignent que c'est du vide, en fait, c'est du plein. On fait parler sur le vide et on voit que c'est du plein, c'est-à-dire c'est du surdimensionné, c'est du contenu. Il y a toujours du représentable.

La salle - Philippe : Ce qui me heurte souvent, c'est la déconstruction dans les PME. C'est difficile.

Florence Giust-Desprairies : Pour être intervenue dans les PME, si on est consultant (sinon on fait un autre métier), mais si on est consultant, il y a toujours un moment où on sait que ça va vraiment être difficile. Les gens vont se dire « Est ce qu'il est compétent » mais c'est la condition. Il n'y a pas de déconstruction sans mode de rupture. C'est douloureux pour les gens mais c'est la condition. Ils peuvent traverser ça, il y a quelque chose qui reprend ailleurs autrement et notre compétence elle est là. Pour moi, la compétence, c'est de pouvoir supporter la négativité à un moment donné en tenant le coup, c'est-à-dire en continuant à être un étayage et en poursuivant le travail. On peut tenir ça, malgré le vacillement qu'ils vivent. C'est la traversée qu'on fait mais c'est douloureux pour tout le monde y compris pour le consultant. Ce n'est pas facile.

La salle - formateur en santé. A propos du modèle du leader.. Un exemple est cité à propos d'un leader femme aux indes qui monte des collectifs d'agriculteurs pour conserver l'agriculture traditionnelle face à celle imposée. Est-ce un leader ? Comment ça peut fonctionner en définissant des espaces dans lesquels on se retrouve pour faire du lien.

Florence Giust-Desprairies : C'est l'idée d'espaces collectifs de proximité où chacun a sa compétence. Et chacun est reconnu dans sa compétence. Or c'est ce qui est déconstruit, qui est attaqué dans les organisations aujourd'hui. Ou alors, c'est sous forme de la concurrence, la concurrence c'est avoir le pouvoir sur l'autre. Et c'est partout.

Mais vous avez raison derrière cet iceberg qui se voit et vous faites bien de le dire, il y a beaucoup d'initiatives locales qualitatives qui se prennent et qui se construisent sur « **faire du collectif autrement** ». Justement pas des collectifs avec des dictateurs mais du collectif de ressources. Regardons les et encourageons les.

La salle : A la lecture de vos expériences concrètes, vous parlez de donner du sens ce que j'entends très bien parce que c'est aussi comme cela que je fonctionne. Mais quand vous souhaitez donner du sens et que votre interlocuteur trouve du sens, est ce que vous pouvez définir, voire critérier ce que signifierait avoir du sens pour quelqu'un ? Je parle pour les personnes que vous avez accompagnées - comment définissaient-elles ce qui pouvait avoir du sens pour elles ?

Florence Giust-Desprairies

La première chose c'est qu'effectivement le sens (ça vous l'aurez compris mais je tiens à le redire), le sens ce n'est pas le sens qu'on leur donne, c'est le sens que ces personnes trouvent. C'est important. Il me semble que le sens a à voir avec une dynamique que je dessinerai comme ça je vous la dessine dans l'air, loin du PowerPoint. Je vous fais un dessin et vous allez le voir avec ma main. Il me semble qu'il y a



Juin 2007

Le changement synonyme de ruptures ?

par Florence Giust Desprairies

d'un côté « *le au nom de quoi* » qui arrive sur le sujet. Le sujet va investir des objets et il investit des objets parce qu'il y a le **au nom de quoi** et que ce qu'on regarde en général ce sont le sujet et ses objets. On voit comment il est, ce qu'il vit et puis comment cela se passe avec les objets, son travail. On essaie d'intervenir sur ce niveau là. Mais sur ce niveau là il n'y a rien à dire tellement c'est « non, j'aime pas, non je n'y arrive pas, je n'ai plus envie ». Là, on ne peut rien dire. Je crois que ça prend du sens quand il y a une circulation entre le « *au nom de quoi* » et le sujet investi à partir de ce « *au nom de quoi* ». Si je reprends l'exemple de mes enseignants tout à l'heure, quand ils disaient « ça n'a plus de sens le travail que je fais, je ne sais plus quoi faire dans cette classe », si on restait sur « si vous deviez faire avec cette classe là, comment cela serait possible, comment pourriez vous faire etc. ? ». Là, on voit arriver tous les instruments ou bien « essayez plutôt telle méthode ». Les gens disent « On a tout essayé mais rien ne marche ». Quand on prend en amont ce qui est touché, quelles sont les valeurs qui font que je suis enseignant, là, il y a quelque chose qui se repense. Cela donne ce que je disais tout à l'heure « je vais prendre une classe difficile pour que ces jeunes puissent être socialisés quelque part ». Le sens n'est pas venu changer les méthodes dans ma classe mais je vais changer de méthode dans ma classe parce que du sens se reprend.

A un moment donné je faisais un travail sur les enseignants en très grande difficulté puis j'ai eu envie de faire un travail avec ceux qui réussissent très bien dans les conditions les plus défavorables. Je travaillais dans l'académie de Créteil. Ce qui était très intéressant justement avec ce groupe, c'était l'idée qu'on allait regarder autrement pour confirmer cette hypothèse qu'on avait et on l'a confirmée avec ces groupes en grande difficulté. Je leur faisais raconter des situations et souvent ils disaient « voila, il s'est passé ça » et il y avait une espèce de pensée magique. Ils ne voyaient pas eux, le processus donc on démontait là aussi pour regarder. Ce qu'on voyait à chaque fois, c'est que ce qui avait fait fonctionner les choses, c'était leurs valeurs. Par exemple, une enseignante racontait qu'elle se trouvait dans une classe. Puis, à un moment donné, il y a eu une rixe entre deux élèves. En essayant de s'interposer, elle reçoit un coup de poing dans le ventre tel qu'elle ne peut plus respirer pendant plusieurs minutes. Elle tombe à terre, on l'amène à l'infirmerie, puis tous les enseignants de toutes les classes s'en émeuvent. Tout le monde tout de suite dit « il faut porter plainte, il faut porter plainte ». Bref, dans la demi heure, c'était « enfin on l'avait, enfin on le tenait ». Il fallait porter plainte et elle a porté plainte. Puis, quelques jours plus tard, elle revient d'arrêt de maladie et repense à cette situation, et ce qu'elle entend dire c'est « enfin on s'en sera définitivement débarrassé, parce que là avec la plainte ça y est, il va passer dans un autre régime, il ne reviendra pas à l'école etc. ». Tout cela, elle ne le savait pas. C'est lorsqu'on a travaillé sur le cas que tout ça est arrivé. D'un seul coup, il y a quelque chose qui a été beaucoup plus fort pour elle qui était « mais je ne suis pas devenue enseignante pour qu'à un moment donné, les enfants n'aillent plus à l'école et soient dans une maison de redressement ». Et cette chose forte est arrivée là, alors que c'était une jeune enseignante de 25 ans et que tous les anciens profs, le chef d'établissement lui disaient « il faut porter plainte ». Voyez quand même tout l'environnement ! Elle est rentrée dans l'école et elle a dit à ses collègues qu'elle levait sa plainte. Les autres lui ont répondu qu'elle ne pouvait pas faire ça, que maintenant c'était la porte ouverte. Mais elle a tenu et elle a levé sa plainte. Quand l'élève est revenu, elle l'a pris en face à face et elle lui a dit des choses toutes simples. « Tu ne peux pas faire ça, ce n'est pas possible » et elle a raconté que cet élève s'est mis à travailler à ce moment là, alors qu'il ne travaillait plus. Elle a voulu raconter ce cas là parce que c'était magique quoi mais voyez ce qui était très intéressant dans le dépliement du cas, c'est que ce qui tenait là d'un seul coup c'était les valeurs. Donc mon schéma vous le voyez, **les valeurs qui descendent sur l'individu constituent un étayage à partir duquel penser son acte**, sa position. Elle a ainsi la force d'affronter la déception du groupe de collègues, parce qu'ils se sont détournés d'elle à ce moment là.

La salle : On parlait justement de ce rebondissement grâce aux valeurs que cette enseignante a mis en actes, grâce à son changement de décisions. Mais est ce que vous ne pensez pas que le changement a été aussi provoqué parce qu'elle a changé de scénario, de réactions par rapport aux relations que ce jeune avait instauré avec la société ?

Florence Giust-Desprairies : Absolument. C'est-à-dire que ça n'est pas qu'une enseignante, c'est un acteur social, c'est la société elle-même en marche. Ce n'est pas une enseignante toute seule dans sa classe. Elle représente aussi la société.

La salle - Consultante : Je suis consultante auprès des entreprises. Il me semble que poser la question de la déconstruction de la représentation quand il s'agit de s'interroger sur soi, sur son parcours, sur ce qu'on veut mobiliser. Le rapport à soi me paraît effectivement une question importante mais la poser dans un contexte de coordination sociale où on est partie prenante d'un collectif et qu'il faut gérer ce collectif me paraît trop limité. J'ai envie de dire que le manager qui se pose des questions aujourd'hui vis-à-vis de son métier ne trouvera pas les réponses tout seul en lui. Il les trouvera aussi dans ce collectif avec lequel il travaille et qui peut apporter des éléments pour comprendre. Apporter des éléments de réponse au manager, c'est une élaboration qui me semble collective. C'est peut être idéal parce qu'on n'est pas du tout dans ce genre de travail. On demande au manager d'assumer, d'être le leader et donc toujours décentré par rapport à ce qui se joue.

Florence Giust-Desprairies : Sur le collectif j'ai, je pense, assez dit de choses. Juste dire que les représentations ce n'est pas seulement des représentations individuelles bien entendu. Il y a les constructions représentatives individuelles qui sont les scénarii qui sont les nôtres dont j'ai déjà parlé mais il y a les représentations collectives et les significations sociales. C'est aussi important de travailler là-dessus parce que souvent, les professionnels ne voient pas que ce sont des constructions représentatives collectives. Là aussi, on estime que c'est la réalité elle-même. Mais la construction des représentations collectives et la manière dont elle s'incarne dans les organisations est extrêmement important. La dénaturalisation touche aussi bien le rapport à soi que le rapport aux significations sociales. Je travaille sur les deux dans une approche psychosociale.

Florence Giust-Desprairies

Université de Paris VII

florence.giust-desprairies@univ-paris-diderot.fr

Retranscription d'une intervention dans le cadre des
CaféSud organisé par Ariane sud
à l'Agora des sciences, Marseille, le 26 juin 2007.



Un petit mot pour terminer... la poésie

Ronie savait que je venais de sortir un livre de poèmes, c'est le troisième et elle m'a proposé de l'apporter. Un mot sur la poésie. Pourquoi la poésie par rapport à cette autre écriture ? Vous savez que j'ai écrit un livre sur l'imaginaire. Pour moi, l'imaginaire est très important et travailler sur la représentation, c'est travailler sur l'imaginaire. Ce que je trouve très fécond par rapport à l'intervention clinique, ce n'est pas la représentation arrêtée, c'est la figure figurante. C'est la manière justement dont l'imaginaire se construit des mondes. Moi, ce qui me passionne dans ce métier, c'est d'accéder de l'intérieur à des mondes construits. Comment les gens agencent leur monde ? Quelles sont les images qui arrivent ? Quelles sont les métaphores utilisées ?

J'ai une grande sensibilité dans ce registre. Ma sensibilité à la poésie ne procède pas de la même dynamique. C'est une dynamique plus intérieure mais qui est aussi ce plaisir de se dire qu'on a tous les mots à sa disposition et qu'on peut les agencer comme on veut pour aller chercher à l'intérieur de soi des contextes moins connus. C'est à la fois la tragédie humaine qu'on a chacun à l'intérieur de soi et qu'on rencontre justement dans les organisations.

**Éléments bibliographiques
Florence GIUST-DESPRAIRIES**

Ouvrages

- 2008 ***Mettre la pensée en travail : approche clinique***
Genève, De Boeck
- 2006 ***De la clinique un engagement pour la formation et la recherche.*** Genève, De Boeck
- 2005 ***Analyser ses pratiques professionnelles en formation.***
Paris, C.N.R.D.P.
- 2004 ***Le désir de penser.*** Paris, Téraèdre.
- 2003 ***L'Imaginaire Collectif.*** Toulouse, Erès.
- 2002 ***La figure de l'autre dans l'École Républicaine.*** Paris, PUF.
- 2002 ***Vocabulaire de Psychosociologie : Références et Positions***
Notions traitées : Analyse de discours, Crise, Représentation, Imaginaire. Auteur : Cornélius Castoriadis, Paris, Erès.
- 1996 ***Crises : approche psychosociale clinique.*** En coll. avec
J. Barus-Michel et L. Ridet, Paris, Desclée de Brower
- 1989 ***L'enfant Rêvé. Significations imaginaires d'une école nouvelle.*** Paris, Armand Colin - réédition 2005 L'Harmattan



Poèmes : rencontre avec Florence GIUST-DESPRAIRIES

- 2006 ***L'aube fragmentée.*** L'Harmattan (Poèmes).
- 2003 ***Aux racines des combes.*** La Bartavelle (Poèmes).
- 2000 ***L'ombre bleue de l'argile.*** Athènes, Ammos (Poèmes).



L'aube Fragmentée

Florence GIUST-DESPRAIRIES

Comme un blasphème
A même nos lassitudes
Pour te retirer d'une absence

L'ancre
Jetée sur le temps

Comme une terre
Jamais la même
L'infini dans la tête
Le fond

L'insolente indolence
Couchée dans ses plis

La vague indolente
Aux rebonds éphémères
Flotte comme un songe
Qui sommeille à demi

Toujours à mes lèvres
L'eau et le sel
Le vent de mer

La vague jetée sur l'onde
L'esquisse bleue
Me oubieuse

Rien ni l'espace
Seule une coulée blanche
A la place du monde
Ignorant son dû

Je veux une sépulture
Qui heurte
La lenteur du jour
À son passage

Un geste entre toi et le temps
Pour occuper l'espace
Garder ton nom

Gagner un peu de ciel
Par fragments

De n'avoir su
Se séparer des ombres
Une fureur ombilic
Cède à la pâteur
Des veilles de nuit

Les nuages dérivent A mesure Une clarté lunaire
Comme une aube Sans horizon Tu regardes Les yeux battus et mauves
La terre se couche Sous le corps des grives
Tu hantes une vague Ventriloque Clamant le juste L'égarément

Agora des Sciences - 61 La Canebière
26 juin 18h30 - contact@arianesud.com