

Place du collectif dans l'intervention
auprès des Organisation Hypermodernes* **

Jamal Lamrani

Introduction

Est-il possible d'intervenir aujourd'hui, en tant que psychosociologue dans les organisations dites « hypermodernes »? Face aux risques psychosociaux (usure , mal être au travail , stress, suicide...) aux risques d'éthique (instrumentalisation) et de posture (l'expert qui prescrit), quel rôle aujourd'hui tenir et dans quelles limites? Face à des commandes qui individualisent les problèmes, peut-on construire avec le "système client" des dispositifs d'intervention dans les collectifs où l'on travaille l'interaction individu/organisation? Dans des entreprises où règne le culte de la performance et le court terme, peut-on construire avec les acteurs de l'entreprise des interventions dans la durée, qui produisent un autre sens ?

La tendance actuelle de l'offre de formation Management est de "coller" à la culture des organisations hypermodernes. Le contenu d'orientation comportementaliste concerne essentiellement l'individu: PNL, intelligence émotionnelle, gestion du temps, de stress sans que la dynamique collective ne soit prise en compte. Par exemple le coaching d'équipe" est élaborée du point de vue de gestion des "personnalités". Ce sont aussi des contenus qui ne prennent pas en compte le contexte organisationnel et institutionnel. Le processus pédagogique amène les participants à appliquer des outils, à suivre des modes d'emplois. Une pédagogie du prescrit et des injonctions du formateur. Cette offre (qui colle à la culture de l'entreprise) amplifie la psychologisation des problèmes de fonctionnement interne sans inviter les acteurs de l'entreprise au recul. Le formateur ou le coach est perçu comme un acteur interne qui décline les messages injonctif et non comme un tiers.

Y a t-il une place pour le psychosociologue dans cette offre ?

Interroger cette place nous amène à poser quelques questions ?

- Face à des formations psychologisantes qui renvoient les personnes à elle-même, comment introduire dans ces organisations des formations qui sensibilisent l'encadrement à la dynamique de groupe, à la lecture de la complexité de l'organisation ? A l'accompagnement du changement ?
- Comment travailler sur les demandes de coaching avec une orientation psychosociologique ?
- Comment construire des interventions dans les équipes (hiérarchiques, transversales, en projet, matricielles..) qui n'occultent pas la réalité organisationnelle (hyperactivité, court terme...) qui ne soient pas des Team building de "narcissisation" (où tout le monde est « OK », « cool ») mais des espaces où l'on peut s'exprimer librement, sentir, penser collectivement les visions de l'organisation, les rôles, les changements ...etc.

*texte à partir de la conférence de Jamal LAMRANI organisée par le CIRFIP a L'ESCP-EAP, en novembre 2007. Jamal Lamrani est psychosociologue intervient dans les entreprises auprès des équipes et collectifs, pratique le coaching. Cofondateur du Réseau -Pluridis.com

**Texte apparu dans la revue Connexions de juin 2009 Edition Eres

Mon propos dans ce texte est de situer la place du collectif dans les différentes interventions, formation, coaching ou accompagnement d'équipes.

Pourquoi accorder une place centrale au collectif ?

Parce que "le destin de l'homme se joue, tous les jours, dans les relations sociales concrètes, que l'homme ne peut exister, penser, évoluer, se transformer que dans le *hic et nunc* dans la « vie immédiate », que dans son émergence instituante d'autres formes de relations....La psychosociologie nous annonce que le monde est notre monde et que c'est en le regardant comme tel et non comme un mauvais objet à extirper, en ayant avec lui une relation d'intimité qu'il est possible de le mettre en question... » 1.

Parce que dans notre société les valeurs collectives s'étiolent, que « nous sommes de plus en plus en plus dans une société des individus ... des « individus par défaut »¹ qui manque de supports objectifs pour accéder à un minimum d'indépendance ». Que si les années 1970 ont permis à l'individu d'asseoir une forme d'indépendance par l'existence d'une « propriété sociale »¹, dans les années 1990, et 2000 la logique financière (l'exigence de taux de rentabilité supérieur à 15 %) a remplacé la logique économique et sociale ce qui fait que devant la montée de la précarité et du chômage les ressources/support objectifs pour l'individu s'effritent de plus en plus année après année (au niveau de l'état, l'école, la famille ..). La crise ne produit pas seulement un affaiblissement des supports objectifs de l'individu, elle produit aussi une autre forme d'étayage sur laquelle les individus construisent leur autonomie. Mais il y a individu et individu dans notre société. L'individu qui est dans l'excès, de ressources, hyperactif, stressé, s'occupant de lui-même, et l'individu dans le manque qui manque de ressources pour assurer son indépendance. « ..les uns par excès de normes, les autres par leurs absences...les uns dominés par une prescriptophrénie (maladie de la prescription), les autres par l'anomie »³.

Les institutions (où se joue le rapport entre l'individu et la société, famille, école, entreprise..) prescrivent l'autonomie à l'individu. L'individu est confronté à une banalisation des injonctions paradoxales. Dans les entreprises où règne le culte de l'urgence et de la performance l'individu doit être dynamique et respectueux des standards (qualité, reporting), créatif et « alignés », respectant les délais et réactif, hyperactif et « cool » etc. Or l'autonomie se construit aussi par l'intériorisation des valeurs de l'entreprise, de ses valeurs, et normes. Devant ce management par les paradoxes, l'individu se trouve face à lui-même, à son idéal, d'où cette angoisse que l'on ressent tant qu'intervenant extérieur, un mal être et un besoin infini de réalisation de soi et de reconnaissance.

Tant qu'intervenant extérieur lorsque « les prescripteurs » et les décideurs, expriment les demandes de formation ou d'accompagnement, ils donnent à voir leur représentation d'eux même, de leur organisation, groupes et de l'individu.

Ce qui caractérise la façon dont les problèmes sont posés est leur psychologisation. Cette psychologisation est à l'image des pratiques individuelles de management : référentiel de compétence individuel, fixation d'objectif individuel, individualisation des rémunérations... Les situations posées ne relient pas les problématiques individuelles à une problématique organisationnelle pensée. Comme si les dimensions collectives se sont diluées.

1. Enriquez E. 1997. Les jeux du pouvoir et du Désir dans l'entreprise Desclée de Brouwer
2. Castel.R 1996 Les métamorphoses de la question sociale, Paris, Fayard
3. Vincent Degaulejac, dans le colloque organisé par le CIRFIP sur « l'Individu Hyper moderne » Eres 2004

Mettre le collectif au cœur de l'intervention psychosociologique, c'est participer aussi à la construction du support objectif et subjectif manquant à la construction de l'autonomie et à une organisation plus contenante. Le collectif, le groupe chaînant manquant. Le groupe constitue cet espace intermédiaire entre l'individu et l'organisation. Un espace tiers où se négocient les objectifs des individus et ceux de l'organisation, un espace où se construisent les identités professionnelles, les liens d'appartenance, mais aussi des espaces où se concrétisent les pratiques de l'organisation : des processus de décision de la fixation des objectifs, du contrôle, reporting, l'évaluation...etc. On sait (par les travaux de Jacques et Menzies Giust Desprairies) que l'excès de pression des systèmes d'organisation engendre des défenses psychologiques collectives pour se protéger contre l'anxiété, et nier la peur et la culpabilité. (Défenses qui protègent le collectif, mais n'engendrent pas de changement de comportement)

L'affaiblissement du collectif met l'individu face à l'organisation, dans une relation duelle (voir les travaux de Degauljac de N. Aubert le Coût de l'Excellence). D'où les coûts psychologiques (stress, sentiments d'usures), organisationnels (les changements continus créent du gaspillage) et économiques (la logique du court terme qui nuit à toute efficacité)

Avant d'analyser à partir de pratiques d'intervention, les enjeux des dimensions collectives dans l'intervention, je souhaite en m'appuyant sur les travaux de psychosociologues (Aubert, Degauljac, Rouchy sur le thème de « psychologisation de la société ») expliciter ce qui caractérise les organisations hypermodernes. La principale caractéristique est l'excès, et les amalgames des excès à plusieurs niveaux :

Excès dans l'activité :

L'hyperactivité, une surcharge de travail à tous les niveaux hiérarchiques, un investissement important des personnes au travail tant au niveau psychique que social et une organisation « rouleau compresseur » qui change et met la pression au quotidien "day to day" dans un contexte de mondialisation.

Excès dans la gestion des délais.

Une organisation de travail en **flux tendu** depuis le fournisseur jusqu'au client avec des "trous" permanents dans l'organisation où il est fréquent de rencontrer des personnes qui peuvent cumuler 2 fonctions ou 2 postes de travail.

Excès dans le contrôle.

- **Un surcontrôle de la Qualité et de la Finance** sur les processus majeurs de l'organisation.

Excès de flux d'information.

- **Une surprésence de la gestion au quotidien** qui se manifeste par un temps important consacré au reporting.

Multiplicité d'interlocuteurs.

L'individu est confronté à plusieurs types d'organisations concomitantes (hiérarchique, fonctionnelle, matricielle, par projet, transversale...) et co-agissent avec des priorités souvent ressenties comme contradictoires.

Identité multipolaire

L'individu se retrouve dans des appartenances multiples : hiérarchique, groupe projet, expert... avec une identité à polarité multiple, avec des difficultés pour se fixer, se situer. D'où le stress, et une fatigue émotionnelle.

Une organisation virtuelle

L'individu n'a pas de représentation globale de l'organisation et des interactions entre les acteurs.

L'individu est confronté à une variété de distances, de lieux et de cultures (de langues)

Excès dans l'instant et le court terme

Une instantanéité des interactions, ce que "font réellement" les individus compte moins que ce qui doit être fait à un moment précis. C'est le culte du court terme.

Une autonomie exacerbée

La hiérarchie est tirée vers le haut pour alimenter la direction en information et en indicateurs, que vers les équipes. Le « temps managérial » pour accompagner ses collaborateurs, les former, etc. est en voie de disparition.

Une réduction du sens au niveau psychologique

L'individu devient une "entité". Les individus s'auto managent, s'auto contrôlent. Devant la faiblesse de supports d'identification collectifs la réalisation de soi est « capitale » pour l'individu. D'où une augmentation importante de « risques psychosociologiques », stress, sentiment d'usures, fatigues

Un Management par des paradoxes

Même si les RH alimentent les managers en "référentiel" de compétence et de comportement, sensé être la base pour développer les « Ressources Humaines ». Dans les faits, et dans l'urgence seul le référentiel de comportement subsiste (le suivi de la compétence demande du temps et un investissement du manager dans l'activité réelle du collaborateur) qui est truffé de paradoxes : rigueur et créativité, stabilité et adaptabilité...etc

Dans cette organisation où le collectif (le groupe, l'équipe) s'étiole et est de moins en moins un objet d'identification. Il y a un décalage abyssal entre les valeurs affichées (esprit d'équipe notamment) et les valeurs vécues. L'organisation est de moins en moins contenante pour les personnes. Les individus se trouvent confrontés à eux-mêmes, à leur idéal, ce qui dans plusieurs cas crée du stress et de la dépression et une demande insatiable de reconnaissance. C'est le narcissisme de chacun qui est en danger.

Dans ces organisations, lorsque les décideurs, RH, managers, directeurs, rencontrent des problèmes et font appel aux intervenants, quel peut être le rôle de l'intervenant psychosociologue ? Ces questions mettent en débats la posture du psychosociologue dans ces organisations :

- Quelle place accorder à l'analyse de la demande du système client dans des organisations où les procédures Qualité surdéterminent la commande ? Comment articuler dès le démarrage des interventions le travail sur les procédures et celui sur les processus ?

- En quoi la posture de tiers, peut elle être pertinente quand les acteurs "demandent" des « outils performants » à mettre en place rapidement ?
- Quelle posture pour aider les personnes, dans des groupes, à construire des liens qui ne soient plus basés que sur l'immédiateté? Que deviennent ces nouveaux liens créés si l'organisation est centrée sur le court terme ?
- Comment négocier des interventions dans le temps, 6 mois, 1 an, 2 ans ? alors que les résultats doivent être visibles à court terme (moins de 3 mois) ?
- Comment dans l'action d'accompagnement, aider les acteurs et les équipes à s'exprimer, à exprimer une parole vraie, à voir ce qu'ils n'ont pas pu voir seuls et qui est à l'œuvre ? A sentir, à connecter leur pensée, à construire un nouveau sens ? Alors que dans leurs réunions ils vivent une surcharge dans l'ordre du jour, des échanges Top/down sous forme de slides , une absence de contrat clair dans les décisions, mais plutôt des injonctions, saturation et fatigue, impossibilité d'élaborer une pensée collective ?
- Quelles sont les limites de l'intervention psychosociologique dans ces organisations ? peut on travailler sur toutes types de demandes ? Intervenir sur tous les niveaux hiérarchiques ? Faut il intervenir en équipe pour garder de l'extériorité?

Comme évoqué plus haut et pour participer au débat sur ces questions et notamment à la question de la place du collectif dans les interventions et accompagnement individuel, je propose de partir de 2 exemples :

- Celui d'un coaching individuel : pour analyser le phénomène de psychologisation et l'épuisement de l'individu par la management paradoxal et analyser la posture du coach psychosociologue notamment dans le questionnement des demandes à des phases différentes du coaching et en quoi l'analyse de la demande du système client peut il produire des effets sur l'organisation et sur la nécessité d'un travail sur le collectif.
- L'exemple n° 2 porte sur une intervention dans une organisation et plusieurs équipes. Une organisation sous tension de la mondialisation et de la « rentabilité comparée ». L'enjeu de cette intervention est quelle place donner au collectif pour penser l'organisation lorsque celle ci ne laisse pas de place ni de temps pour les acteurs de la penser, de l'actualiser, ou de la modifier...

1ere Partie : La place du collectif rôle dans l'accompagnement Individuel : ou le « Coaching orientation psychosociologique »

Je fais partie avec mes collègues de Pluridis et d'autres collègues, de la 1^{re} génération des Psychosociologues à être formé au coaching (1993). Nous avons construit, grâce à nos débats sur « la psychologisation de la société », à nos partages théoriques et pratiques, une représentation de coaching, comme « un espace d'intervention entre l'individu et l'organisation ». Espace permettant à l'individu de penser et sentir sa place dans l'organisation, et espace pour agir et construire du changement de l'organisation. « Un espace de jeu »*1 pour aider l'individu à « désamalgamer » les niveaux de problèmes vécus. Les héritages de fonction liés à l'histoire de l'entreprise ; les injonctions paradoxales de l'organisation, les tensions relationnelles et psychiques vécues, les

impasses des décisions prises... dans ses contextes hypermodernes, prendre le temps de sortir des paradoxes du management et comprendre les « Dialogiques »¹ à l'œuvre dans l'organisation et ses effets sur son rôle, sa place et son état intérieur. Prendre de la hauteur sur son rôle dans l'organisation (se mettre en position Meta), apprendre à « être » dans la parité, à lire la complexité de l'organisation, à agir les sur les collectifs et les équipes.

J'invite au passage mes collègues psychosociologues à avoir un débat sur le coaching, participe t-il à amplifier le « Retour de Narcisse »*³ ou à aider l'individu d'aujourd'hui à rester debout face à la complexité écrasante de l'organisation, à se construire et à construire du collectif ?

Le récit du coaching comporte le contexte de l'organisation, le processus de construction et d'analyse de la demande, les effets et les limites.

Le contexte : Un groupe international qui fait de la recherche, fabrique et vend des produits dans le monde. L'entité concernée est une usine de fabrication de 1500 personnes .L'organisation comporte le Directeur Général,les Responsables Production, Technique, Qualité , Contrôle de Gestion, Logistique et DRH. La culture est de type « Technocratique », avec un fondateur charismatique.

La direction Générale par l'intermédiaire de fonction support suit de très prêt les résultats (le rythme de reporting était trimestriel, il est passé à un rythme mensuels sur toutes les fonctions) et considère que le site a des coûts de production supérieurs aux coûts pratiqués au niveau Européens et International. L'enjeu est de réduire les prix de revient de 20%. L'usine est en retard aussi sur les stands Qualité qui demandent du temps pour les réaliser. Le comité de Direction est confronté à cette contradiction. L'injonction de réduire les coûts et d'améliorer les indicateurs qualité, produit une compétition, et des tensions non arbitrées entre les fonctions ainsi qu'un cloisonnement d'information qui nuisent à la coopération au sein de l'Equipe de Direction. Les réunions de l'Equipe de Direction hebdomadaire est un des espaces où se manifeste les tensions : attaques, fuite...

La commande de coaching, concerne le responsable Qualité qui a une équipe de 50 personnes dont une vingtaine de cadres. La mission de l'entité Qualité est de veiller au respect des normes Qualité. L'enjeu pour l'usine est crucial : des examens des audits internationaux dépendent l'image et l'avenir du site. La commande de coaching est portée par le DRH, en accord avec le Responsable Qualité et du Directeur de l'usine.

Le DRH exprime la difficulté du Responsable Qualité à passer du rôle de spécialiste à celui de Manager, des difficultés à déléguer et responsabiliser, et à développer une culture Qualité dans l'usine basée sur la responsabilité et « non le flicage ».

L'analyse de la demande : Travailler avec un ensemble d'acteurs sur différents niveaux de demandes :

La phase d'analyse de la demande dans un contexte de commande de coaching est primordiale dans ce type d'organisation (un souci éthique : ne pas nuire aux personnes concernées et notamment au « coaché ») car il y a un risque fort d'être instrumentalisé, en l'occurrence de faire à la place du DG , et de cautionner la solution (coaching) sans analyse ,et stigmatiser ainsi le coaché. Cela risque d'amplifier le problème .Mon objectif est de travailler sur l'adéquation problématique (souffrance, demande) / mode d'accompagnement. Dans ce contexte la démarche d'analyse de la demande, doit permettre d'identifier les niveaux de problèmes, et éviter de psychologiser davantage les problèmes de l'usine.

1. Edgar Morin Seuil 1977 – 2002 « La Méthode ».
2. Winnicott, D.N. 1969. Jeux et Réalités Gallimard

3. Gille Amado Article dans la Revue « Pratiques de la Consultation » Collection Changement Social l'Harmattan 2002

Dans cette approche je délimite le système client pour travailler d'abord sur la demande d'un ensemble acteurs impliqués directement dans cette commande.

Dans cette situation, il s'agit du « prescripteur » : le DRH, le « commanditaire » le Directeur de l'usine, la personne concernée par le coaching le Responsable Qualité et son hiérarchique « commanditaire du Groupe ».

La phase d'analyse de demande s'est réalisée en 2 temps, le 1^{er} sous forme d'entretiens individuels et la seconde sous forme de réunion de travail réunissant le Directeur, le DRH et le responsable Qualité.

Pour réaliser cette phase, il a fallu négocier avec le Service achat et le service Référencement de coachs du Groupe, d'où la nécessité d'organiser une "phase d'analyse de la demande". Pour eux, c'était inutile, un simple entretien d'une demi heure suffisait puisque le travail allait se faire avec le « coaché », et que mes confrères ne se faisaient pas payer dans cette phase et n'y consacraient que très peu de temps. J'ai réussi à mettre une nouvelle clause dans le protocole interne de coaching. (Dans le dispositif de coaching, je prévois 3 moments de travail de groupe avec les acteurs concernés et des séances d'entretien individuel avec le responsable qualité).

Les interviews ont fait ressortir 2 niveaux de demande :

Le 1^{er} niveau concernait le positionnement du Responsable Qualité dans son équipe (la plus importante en cadre du site) où il s'agit de l'aider à passer d'une logique de faire à une logique de faire faire.

Le 2^e niveau concernait le niveau de son positionnement dans l'équipe de Direction.

Le responsable Qualité a pris sa fonction depuis 2 ans, succédait à un responsable Qualité qui "faisait appliquer la qualité par la peur et les représailles". Régnait dans le site un climat de suspicion et de "flicage". Une succession difficile et une volonté du nouveau responsable Qualité de "responsabiliser" chacun.

Mais le discours sur la responsabilité devenait vite inaudible car il se sentait rejeté par les autres fonctions et non soutenu par la DG, dans une situation de "bouc émissaire". Il était « coincé » dans une injonction paradoxale venant du DG. "Il faut qu'il s'affirme davantage auprès de directeurs" disait le Directeur. Le Responsable Qualité, disait "plus je dis la vérité, donner les informations sur la nécessité d'intervenir collectivement, plus je me sens rejeté, je me sens en permanence sur la défensive, sous stress, avec des problèmes d'insomnies".

On voit bien dans cette situation que l'appel au coach est de soigner le symptôme du système, les tensions entre le responsable Qualité et les autres membres de l'Equipe de Direction. Alors que nous sommes bien dans une problématique à plusieurs niveaux :

La contradiction dans l'atteinte des objectifs du site : la baisse des coûts à court terme et l'amélioration des indicateurs qualité à long terme. Les effets de cette contradiction sur la compétition sans merci entre les membres du L'Equipe de Direction.

- La responsabilisation de chacun des membres du CODIR dans l'appropriation des décisions Qualité,
- Une situation de transition où le collectif du site passe de la peur à la responsabilisation, avec le fantôme de l'ancien qui rôde partout, aucun travail sur cette situation n'est fait.

- Des problèmes importants sur la qualité des produits à résoudre, le risque que le site ne puisse pas livrer.
- Pour le responsable Qualité, mettre en place une nouvelle organisation et savoir déléguer.
- Pour le Directeur, sa difficulté à prendre son leadership pour se positionner vis à vis de la DG et mettre en mouvement une équipe de direction qui reste encombrée par les "fantômes" du passé.

Ces problématiques vont être travaillées en groupe (consultant, Responsable Qualité, DRH, Directeur) lors de la construction du contrat de coaching et feront l'objet d'une contractualisation qui explicite la demande de chacun et son rôle.

Ce premier travail fait apparaître :

1. la nécessité d'un coaching pour le Responsable Qualité,
2. l'éventualité d'un nécessaire travail en équipe de direction.

C'est un premier pas, encourageant, mais connaissant ce type d'organisation et son obsession des objectifs à court terme, il fallait anticiper sur d'autres moments pour "continuer à analyser la demande au niveau collectif", notamment lors du 2^e rendez vous du groupe pour faire un point sur les avancés du coaching.

Ce travail d'intervention et de médiation auprès des 3 acteurs concernés a permis à chacun de s'exprimer librement sur les niveaux de problèmes de chacun prendre conscience de son rôle dans ce coaching. Dorénavant, et pendant la période du coaching ce groupe dispose d'un cadre contenant : des règles de confidentialité et de responsabilité, et d'engagement dans le temps, des moments d'échanges avec un tiers, un processus d'évaluation qui intègre les dimensions du rôle, de la responsabilité, du processus de décision, des indicateurs Qualité .

Le coaching : le poids de l'histoire du collectif dans la problématique posée.

Les premières séances de coaching confirment l'hypothèse du bouc émissaire (sans la nommer comme telle), où il s'agissait d'aider mon client à sortir du paradoxe : je dois persuader, mais dès que "je dis des choses fondées, pointe les vrais problèmes, je me sens rejeté". Le travail sur les interactions dans l'équipe de direction et leur redondance d'une part (observation par le coaché de la boucle de rétroactions positives qui renforce la position de bouc émissaire) et sur l'histoire de la fonction Qualité dans le site a permis de réduire considérablement "les interventions douloureuses".

Le travail sur son histoire de succession et l'exploration de la dimension émotionnelle liée à cette histoire, et niée jusqu'alors a permis un dégagement. « Avant je n'étais pas comme ça, je ne parlais sous la défensive».

"Tout ce qu'il y avait de mauvais en eux, je le portais", "Je devenais l'accusateur/accusé". La prise de conscience de cette identification projective des autres sur lui, l'a soulagé d'une charge qui ne lui appartenait pas.

Ce travail de dégagement lui a permis de prendre "sa place" et de communiquer sur des faits et sans justification systématique. Son désir de progression lui a permis de réussir ses délégations, et la mise en œuvre d'une nouvelle organisation.

Plus tard a émergé l'idée de travail avec son équipe, ce qui a été fait par un autre intervenant de notre cabinet.

Du coaching à l'Accompagnement d'équipe

Au point d'étape du coaching où chacun a pu s'exprimer sur l'avancement ("des progrès indéniables") du coaching et sur la coopération entre les 3 acteurs et notamment entre le directeur et le responsable Qualité, j'ai reçu une demande de la part du DRH sur la nécessité de commencer un travail dans l'équipe de Direction.

Dans cette situation ce sont les premiers signes de changement dans le positionnement du Service Qualité qui produisent qui ont suscité d'autres demandes car le directeur voyait que c'était "possible" de changer.

Cette intervention est l'"histoire de la découverte par les acteurs du site, de la fonction "d'intervenant"(Posture, éthique d'intervention dispositif d'intervention).

Le psychosociologue est un "étranger" pour ces organisations. À la marge du système, il est à contre courant de ses pratiques (n'est pas un sous traitant). Il met en place des interactions dans la durée, travaille sur des problématiques que posent les clients, questionne les interactions, les liens entre l'individu et le collectif. C'est cette urgence pluridisciplinaire qui manque à ces organisations.

Conclusion : « le sens est dans l'histoire »¹

Cette intervention qui a duré un plus d'un an, nous montre que les décideurs peuvent psychologiser un problème lié au changement culturel de leur organisation. La violence du passé, quand on ne la regarde pas en face, quand il n'y a pas ce travail de deuil, se déplace d'objet. La peur se transforme en rejet.

Dans ces organisation le départ et l'arrivée des personnes ne sont pas managés, les urgences de production et de contrôle qualité passent très largement avant. Les équipes assistent au départ et à l'arrivée des personnes "sans dire un mot", sans apprentissage. Il faut être vite dans l'action.

Le responsable Qualité manquait de support objectif et affectif.

Les tensions du passé se sont déplacées dans cette situation sur le nouveau responsable Qualité, sous forme d'une identification projective.

Pour le responsable Qualité le souci de bien faire, la loyauté vis à vis de l'entreprise et la culpabilité de ne pas pouvoir se réaliser, ont amplifié les tensions existantes.

Entant que psychosociologue, il était important que le coaching permette au responsable Qualité de se dégager, et d'avoir un support collectif, mais surtout d'aborder et de traiter la situation au niveau de l'Equipe de Direction .Pour que cette dernière joue un rôle de tiers entre la direction générale du Groupe et les salariés de l'usine.

1 Cyrulnik : « la métamorphose de l'événement en récit se fait par une double opération : placer les événements hors de soi et les situer dans le temps ».in «Parler d'amour au bord du gouffre »

2^e partie Partie : Intervention Paradoxe : penser une organisation quand celle-ci ne laisse pas de place et de temps pour la penser.

Dans le contexte actuel de « malaise dans l'identification », d'individualisation, et d'étiollement du collectif, le coaching individuel a ses limites. Et peut être nuisible s'il participe à la psychologisation des problèmes. L'intervention dans les organisations et l'accompagnement des équipes, est l'un des moyens, qui peut faciliter, la lecture de la complexité de l'organisation et le développement d'une efficacité collective au moindre coût psychologique.

Notre approche de l'intervention et d'accompagnement des équipes, vise à aider les individus à retrouver du sens à leur place et agir collectivement sur l'organisation, pour la comprendre, et la transformer. Faire du collectif un espace d'accélérateur du changement. Notre démarche repose sur les travaux de la psychosociologie (Lewin, Enriquez, Dubost, Rouchy) et de l'approche Systémique de la complexité (E.Morin, G.Bateson). Les dispositifs que l'on crée visent à articuler les niveaux de l'individu, du groupe et de l'organisation, et intervenir directement sur les processus de changement et de non changement.

Le récit de l'intervention comprend le contexte et la demande d'intervention, le dispositif mis en place et les limites de cette intervention

Le contexte des équipes concernées par l'intervention :

Une multinationale anglosaxonne de recherche en produit chimique. Une activité de recherche expérimentale sur les animaux. Des aléas non maîtrisés, liés à l'activité. Exemple : un virus oblige à tuer tous les animaux et à refaire les expérimentations.

Une équipe de 50 personnes composées de chercheurs (internationaux) et de Techniciens. Une organisation, construite dès l'origine par une fondatrice. (à l'image d'une start up) actuellement directrice de cette équipe. Les chercheurs et les techniciens travaillent en mode projet, sans lien hiérarchique. Une charge de travail très importante alimentée et contrôlée par la direction de la recherche, un stress persistant lié à la nature de l'activité, au mode d'organisation mais aussi à la course dans la compétition au niveau mondial.

La demande d'intervention est venue suite à plusieurs plaintes de techniciens, portées aussi par les syndicats : surcharge de travail, épuisement, stress, règne du fonctionnement informel, manque d'anticipation au niveau de l'organisation du travail.

Le dispositif d'intervention proposé concerne 2 équipes : une de 30 personnes et l'autre de 20. Il comprenait des moments d'interviews individuels, des espaces de travail en grand groupe (régulation institutionnelle), par équipes, des espaces de travail en petit groupe sur des propositions de changement d'organisation, sur une période de 2 ans et avec un accompagnement (analyse de pratique) dans le temps de l'équipe des cadres sur leur rôle dans l'organisation.

Les interviews montrent que la problématique du stress est liée à plusieurs phénomènes :

- Un cadre institutionnel insuffisant. Des techniciens surchargés se retrouvent face à eux-mêmes par rapport à la quantité de travail demandée et par rapport au mode de fonctionnement informel, où les nouveaux ne trouvent pas leur place, "ont du

mal" à être dans le mouvement des anciens. Les techniciens ont une demande d'être « véritablement encadrés ». L'absence de cadre est exprimée à plusieurs niveaux : en terme de décision, et de rôles des encadrants, comme support vis-à-vis de la charge de travail demandée « un flot continu qui nous épuise, on peut travailler jusqu'à 11 h du soir », et aussi en terme de présence et de soutien.

- Des cadres chercheurs surchargés et épuisés, aspirés par les demandes de la direction de la recherche et le rythme « très serré de reporting », et où le moindre signe d'énerverment de leur part, ou de fatigue, est perçu comme du mépris par les techniciens.
- Une organisation matricielle, où chacun peut recevoir des informations où des tâches à réaliser de plusieurs interlocuteurs, internes et externes, qui donne le sentiment d'individu "dilué", travaillant pour la matrice et ne recevant pas de reconnaissance. En plus de cette organisation matricielle, il faut noter que la fondatrice a construit son organisation sur un travail coopératif, ou l'essentiel des décisions de planification de l'activité de recherche se fait en groupe entre les cadres Chercheurs et les Techniciens.
- Une difficulté des personnes à construire du conflit, les non-dits persistants minent certaines personnes qui se sentent victimes d'un fonctionnement volontairement persécuteur dans un cadre de référence collectif où les équipes décident collectivement. La fondatrice de cette organisation a institué la décision en groupe pour faciliter la réactivité et la responsabilité.

L'enjeu de cette intervention est de faciliter le passage du groupe à l'organisation, et de construire un nouveau sens à partir des tensions (stress, désaccord, rejet) qui émergent des relations entre cadres et non cadres.

Entant qu'intervenant, l'enjeu est de créer des espaces aux équipes pour partager ensemble leurs sentiments et leurs représentations sur les problèmes d'organisation et humains, d'actualiser collectivement leurs représentations de l'organisation dans son contexte économique et social qui jusqu'alors était l'œuvre de la fondatrice, et de construire ensemble les nouvelles normes de l'organisation, notamment au niveau des rôles et fonctions dans le processus de la recherche et au niveau de la planification (pour anticiper) et de la circulation d'information.

L'enjeu aussi, c'est de construire de nouvelles frontières d'appartenance. Si au niveau des techniciens, l'appartenance au statut était évidente, l'enjeu est de construire explicitement des désaccords sur leur perception de leur rôle et de pouvoir créer des espaces d'échanges qui donnent sens au nouveau rôle du technicien. L'enjeu majeur se situe au niveau des cadres où il s'agissait de construire et le statut et le rôle d'encadrement des techniciens : rôle d'information (fondamental pour le suivi quotidien de la recherche), rôle de préconisation qui a pour objectif de structurer le travail des techniciens (pour qu'ils soient moins confrontés aux contradictions dans les priorités, source de stress), rôle d'intégration des nouveaux et d'évaluation (inexistants jusqu'alors). Le positionnement des cadres est non hiérarchique : chacun peut aussi travailler avec l'ensemble des techniciens et vice-versa.

Le rôle du psychosociologue dans ce travail de construction de nouvelle appartenance, est de mettre un cadre contenant où la parole peut circuler librement, où chacun peut être écouté et reconnu dans ses représentations de l'organisation mais aussi dans ses sentiments.

Les premières séances de travail en grand groupe entre Direction, cadres et techniciens (par équipes) ont permis une libération de la parole (jusque là consigné dans une peur de "si on en parlait, ça se serait pire", peur des chefs et de la fondatrice, peur de la castration) sur l'organisation et son vécu et de chercher des propositions de changement crédibles aux yeux du collectif. Suite à ces séances, des petits groupes sont créés entre cadres et techniciens, avec de nouvelles frontières de statut, d'expertise, d'affinité, avec un responsable et des tâches précises ainsi que des délais de réalisations (sur des périodes allant de 1 à 2 mois). Leur tâche consistait à construire ensemble des propositions concrètes sur les sujets d'organisation : nouveau rôle, planification, circulation d'information et système de réunion.

Les responsables de ces groupes pouvaient participer à des séances de supervision sur leur rôle.

Les propositions des petits groupes sont validées en équipe.

Les objets de tensions furent la négociation entre cadres et entre cadres et techniciens de leur "nouveau" rôle d'encadrement. La tension portait sur les niveaux de responsabilité des cadres dans une organisation matricielle, avec des représentations culturelles différentes (américaine, canadienne et française) et une identité qui sortait à peine de la "dilution". Il fallait que les cadres apprennent à poser un cadre pour la direction et les techniciens. Les séances d'accompagnement des cadres sur la construction et la mise en œuvre de leur rôle a facilité l'émergence de nouvelle norme de groupe, qui des années après, a pris forme.

L'enjeu pour les équipes était de décider collectivement des nouvelles normes d'organisation, ce qui fut possible (grâce à la culture de groupe instituée à l'origine par la fondatrice), et de mettre en place ces décisions. Le paradoxe pour cette équipe était du fait de la quantité de travail au quotidien ; il leur était presque « impossible de prendre le temps de la mise en place » (qui supposait de la consultation et des échanges).

La directrice a accepté les modifications d'organisation (notamment la planification de l'activité pour sortir de la tension du court terme, qui produit paradoxalement des retards !) sans qu'elle soit l'auteur. 1^{er} changement significatif dans sa posture. C'est une organisation de type "coopérative" où chacun doit donner ses informations quotidiennes pour planifier l'activité. Mais le contexte de l'hyperactivité et le souci de chacun de bien faire, d'être excellent, freinent sérieusement la mise en place de nouveau planning de travail et de nouvelle procédure. Par contre, les équipes ont avancé dans la clarification des rôles et des échanges qui devraient les aider à optimiser les relais d'information.

La plainte du stress a diminué légèrement mais persiste. Une demande émerge de faire travailler ensemble les 2 équipes sur la surcharge d'activité et interroger les niveaux supérieurs sur les circuits de commandes internes qui produisent cette hyperactivité. Ce travail, par faute de synchronisation de planning n'a pas pu être fait au niveau du collectif : techniciens, cadres et direction. Il s'est fait auprès des cadres. Apparaissent la complexité de l'organisation, les jeux de pouvoir et la nécessité d'impliquer d'autres décideurs.

C'est une intervention inachevée, même si un travail de bilan a démontré l'évolution de nouvelles pratiques de rôle, de réunion, planification, de délégation et de liberté d'expression.

Elle est inachevée car elle interroge le système et ses valeurs instituante*1 et sa culture de culte de la performance. Elle démontre que dans cette situation, cette culture de la performance est contre productive. On peut s'interroger jusqu'où peut aller une

intervention psychosociologique. En 1 an, les cadres ont modifié leur posture (plus présents et contenant, arbitrant..), une organisation conçue collectivement et validée, de nouveaux rôles sont construits et mis en œuvre, mais s'il n'y a pas une véritable négociation des objectifs avec les dirigeants, ce qui permettrait d'être plus efficace et moins stressé, cela limite le changement désiré.

L'évaluation (2) en équipe de l'accompagnement et les effets constatés ont amené la direction à une prise de conscience que son entité est perçue de l'extérieur comme « un bunker et qu'il fallait changer cette image ».

C'est au cours d'entretien individuel d'accompagnement de la Directrice qu'émerge un sentiment de culpabilité (jusqu'à nié) vis-à-vis de l'entreprise, qui lui « a donné tout ce qu'il faut » pour bâtir cette entité de recherche, « son bébé », une dette envers elle qui lui vaut de payer son temps sans compter, d'autant plus qu'il y a des éléments objectifs à cela : son entité, par ses résultats, est une vitrine pour le site de recherche.

Dans ces organisations hypermodernes, l'individu est écrasé par la complexité. Il y a un changement permanent : des personnes qui entrent et sortent du système, changement de nature et de rythme de reporting, nouveaux projets qui sollicitent les personnes dans leur identité et reconnaissance, changement de stratégie qui affectent profondément les personnes. Au niveau psychologique, les travaux des élèves de Mélanie Klein (Jacques, Brou...) "ont développé un courant intéressant au sujet des investissements archaïques sur les institutions. L'hypothèse est ici que les institutions, tant micro que macro sociales, incarnent une figure maternelle des tous premiers stades de la vie, au pouvoir terrifiant, à la fois protectrice et potentiellement destructrice. L'individu plongé dans la vie sociale revit inconsciemment les affres de l'abandon du nouveau né qui n'a pas encore la permanence de l'objet maternel" »3 .

(1) Rouchy J. C. 2000. Institution et Changement Eres

(3) Max Pages. 2007 L'implication dans les sciences humaines. L'Harmattan

(2) L'évaluation en entretien individuel et en groupe a démontré une appropriation de l'organisation :

- ✚ Plus contenante : Rôle de cadre qui supervise, suit, informe, évalue
- ✚ Plus anticipatrice : processus de planification
- ✚ Plus coopérative : les nouvelles arrivées participent plus aux décisions

Ces hypothèses nous éclairent sur l'angoisse que peuvent vivre les personnes dans ces organisations et notamment dans des moments vulnérables de changement. Les individualités s'affaiblissent et orientent leur angoisse dans la production sans fin, jour et nuit. Une identité morcelée par ces différents niveaux d'appartenance, et sans cadre, diluée, liquide, en recherche sans fin de reconnaissance. Le mode de management par les valeurs et l'organisation matricielle amplifie cette dilution d'identité.

Nos interventions nous apprennent que ces organisations ont un besoin vital, une urgence du collectif portée par des managers contenant, garant de l'éthique de responsabilité. Collectif où peut se construire de nouvelles images de soi, des identités professionnelles solides capables d'affronter et de construire du conflit entre pairs et acteurs transversaux et la hiérarchie.

En conclusion

Ces 2 récits me mettent en recherche sur les aspects de ma pratique d'intervention dans les organisations hypermodernes et sur la place du collectif dans cette pratique. Plusieurs aspects émergent de la pratique et leurs effets ; j'en retiens 3 :

1. Le questionnement des demandes pour désamalgamer les problèmes.
2. La construction d'une intervention dans le temps entre le psychosociologue et les décideurs (et prescripteurs) qui leur permet d'avoir une vision du rôle du psychosociologue et de la complexité des problèmes qu'ils ne peuvent résoudre seuls.
3. La création de formation pour les cadres "qui sont censés décliner la politique du groupe" sur le thème "Lecture psychosociologique de l'organisation et de leur rôle" ouvrir un espace pour appréhender les mécanismes (émotionnels et organisationnels) à l'œuvre et de complexité écrasante et penser son rôle et ses interactions.

Sur le 1^{er} aspect : Face à la psychologisation des problèmes, **le questionnement psychosociologique "continu"** influe sur cette norme d'individualisation que l'on retrouve dans les organisations hypermodernes. Individualisation des modes de management "Day to day" et des modes de changement. Dans ces organisations, l'individu est pris aux affres de l'angoisse, il se trouve "seul" face à l'organisation, dans une dualité où ses forces psychiques ne font pas le poids. Dans certaines situations de souffrance, prescrire le coaching individuel est une solution qui peut amplifier le problème individuel et organisationnel et qui nie implicitement la dimension collective du problème. Dans ces situations, le comportement des personnes devient manichéen, linéaire d'où les phénomènes de bouc émissaire.

Le questionnement continu, dans le cadre protecteur de l'intervention, permet de qualifier les acteurs, individuellement et dans leur groupe d'appartenance, de penser collectivement (en petit groupe dans le cas de la commande de coaching) le niveau de complexité des problèmes et surtout de mettre du tiers avec l'organisation, qui est garant d'un contrat, qui aide à clarifier les places et les rôles, et les enjeux ainsi que le processus d'évaluation des objectifs.

C'est l'accompagnement dans le temps des phénomènes brutaux de "régression" dans les organisations. Il s'agit de « désamalgamer » les problèmes, distinguer les problèmes émotionnels, relationnels, de rôles, organisationnels, opérationnels et les travailler, en les reliant, avec des modalités appropriées. C'est un questionnement complexe, continu, contenant qui facilite la responsabilisation de l'individu dans la résolution de ses problèmes d'autonomie, et la responsabilisation du collectif dans la résolution de problèmes de processus organisationnels.

2^{ème} aspect : La construction d'intervention durable entre le psychosociologue et les décideurs (et les prescripteurs) permet à ces derniers de construire une vision du rôle du psychosociologue et de la complexité des problèmes qu'ils ne peuvent résoudre seuls. L'expérience et le vécu de ce croisement de la vision et du rôle de l'intervenant et des problèmes, ouvrent des perspectives importantes dans l'évolution de la demande de travail sur le collectif et l'organisation. Ce travail dans le temps est aussi un "contrat" pour une transformation de l'organisation par les acteurs qui la constituent.

Le dispositif d'intervention dans ces organisations doit être aussi complexe que la réalité de ces organisations hypermodernes. Il doit articuler plusieurs niveaux :

- Le niveau de l'accompagnement : individuel, Grand groupe, Petit groupe, équipe de direction, équipe projet ou transversal, mettre en place des pratiques d'accompagnement distinctes et reliées.
- De réalité : la réalité de premier ordre qui touche les problèmes et difficultés que rencontrent concrètement les personnes et les groupes dans la vie "opérationnelle", problèmes liés à leur rôle et responsabilité, problèmes de décision ou de contrôle, d'information, d'autorité et de pouvoir, etc. et la réalité de second ordre, qui touche la dynamique des relations, la vie des groupes et des équipes, et l'imaginaire.
- De temporalité et d'espace : Articuler les problèmes du court terme dans des visées à moyen et long terme, travailler sur les conséquences des solutions à court terme, les problèmes produits ou reproduits (des démarches de résolution de problèmes complexes qui articulent les niveaux individuel, de groupe et d'organisation). Examiner les spécificités du management et de l'organisation à distance, en termes de représentation de soi, de l'autre et de l'organisation à l'œuvre (très souvent désincarnés, virtuels) et de voir comment "donner vie" à distance dans une organisation internationale et multiculturelle.

Si on se base sur le "Triptyque" de J.C. Rouchy¹, le dispositif doit être :

1. **Contenant** : qui donne à l'ensemble des acteurs concernés par l'intervention le cadre de travail qui comprend : les horaires, les lieux, les participants, les temps collectifs et individuels, les règles de fonctionnement pendant l'intervention.
2. **Offre des espaces de jeux** : combinant plusieurs modalités : travail en grand groupe, sur les objets communs de travail, les groupes projets centrés sur la mise en projet des questions et demandes liées à l'organisation, des groupes d'analyse et de partage de pratiques, des temps de régulation, des ateliers management pour construire ensemble des "Comment faire...", etc.
3. **Contre transférentiel** dans le sens où par rapport à la problématique travaillée, l'intervenant peut élucider son rapport aux groupes et aux problématiques, avec la possibilité de binôme (ou d'équipes) d'intervention qui permet au système d'intervenant de construire des échanges sur ce qui est vécu et imaginé dans l'intervention, et de pouvoir s'appuyer sur ces échanges comme des matériaux qui peuvent faciliter la construction du sens pour les groupes clients.

3^{ème} aspect : Repositionner la formation comme Espace d'intervention

Si les formations à l'encadrement et au management suivent la même norme de l'organisation hypermoderne, "être formé, c'est suivre ce qui est prescrit par le formateur" (des check-list, des outils) sur des thèmes qui amplifient des paradoxes dans l'entreprise : gérer son émotion, sa spontanéité, son stress, son intelligence émotionnelle, avec des méthodes pédagogiques qui mettent des personnes face à elles-mêmes, mais qui ne tiennent pas compte de leur contexte d'organisation. Formation pour "faire la même chose".

Le rôle du psychosociologue dans ces organisations, est de proposer des formations qui permettent au participant de comprendre et de décoder les normes de l'organisation (des organisations hiérarchiques, matricielles, en projet, etc.) et de comprendre son rôle, sa place, d'examiner les nœuds émotionnels à l'œuvre dans les problèmes, d'engager des modes d'actions apprenants, de proposer des apports théoriques et méthodologiques qui facilitent la pensée complexe.

1.JC Rouchy : « Le groupe espace analytique » Eres

Le rôle du psychosociologue (à contre courant des "formateurs management" qui se mettent en face du groupe avec des slides, des calculs de score... et recréent de la dualité individu/organisation) est de mettre du tiers dans la vie de groupe en formation, un cadre structurant, une pédagogie qui incite à l'implication et la recherche de sens, de construire un travail de groupe où la dynamique de groupe peut faciliter les transformations" de représentations (de rôle, de problèmes rencontrés) et permette une expression libre et une solidarité entre les participants.

Le groupe en formation prend la forme de cet "espace intermédiaire" entre l'individu et l'organisation. Espace où se jouent les pratiques et se mettent en scène les normes. C'est dans cet espace qu'il est possible d'inventer d'autres rôles, d'autres modes de décision, de faire et de retrouver la joie de penser, de sentir et de créer.

Titre en Anglais : Place of collective intervention in the hypermodern organization

Mots Clés :

Organisation hypermoderne , Hypermodern Organization ,
Intervention, Intervention
Collectif,collective
Paradoxe, paradox
Espace de jeu , playing space

Bibliographie

Anzieu D 1981. Le groupe et l'inconscient

Bateson G. Vol.1 1977 , Vol. 2 1980. Vers une écologie de l'esprit Le seuil

Bion W.R. 1965. Recherche dans les petits groupes Paris PUF

Aubert N. 2003. Le culte de l'urgence Flammarion

Degaulejac V. et N. Aubert 1991 Le coût de l'excellence Seuil Paris

Enriquez E. 1997 ..Les jeux du pouvoir et du Désir dans l'entreprise Desclée de Brouwer

Morin E. 1990. Introduction à la pensée complexe ESF

Rouchy J. C. 1998. Le Groupe Espace Analytique Eres

Rouchy J. C. 2000. Institution et Changement Eres

Winnicott, D.N. 1969. Jeux et Réalités Gallimard