



HAL
open science

”Mon aventure psychosociologique” ou l’expérience clinique d’une autorisation à penser : à travers le récit d’une intervention dans une organisation de l’Habitat social, exploration des conditions d’émergence d’une pensée psychosociologique et d’une posture clinique

Stéphanie Bretagne

► **To cite this version:**

Stéphanie Bretagne. ”Mon aventure psychosociologique” ou l’expérience clinique d’une autorisation à penser : à travers le récit d’une intervention dans une organisation de l’Habitat social, exploration des conditions d’émergence d’une pensée psychosociologique et d’une posture clinique. Education. 2010. dumas-00781746

HAL Id: dumas-00781746

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00781746>

Submitted on 28 Jan 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**« MON AVENTURE PSYCHOSOCIOLOGIQUE »,
ou l'expérience clinique d'une autorisation à penser**

*A travers le récit d'une intervention dans une organisation de l'Habitat Social,
exploration des conditions d'émergence d'une pensée psychosociologique
et d'une posture clinique*

Mémoire de 3^{ème} cycle
Sous la direction de Catherine Skiredj-Hahn

Master DCIO,
« Développement des Compétences et
Intervention en Organisation »

Stéphanie BRETAGNE
Master DCIO, promotion 2009/2010
Chaire formation des adultes

REMERCIEMENTS

JE REMERCIE CHALEUREUSEMENT ...

Les participants de l'étude, gardiens d'immeubles et responsables de site de Social Office : Marie-Christine, Benjamin, Valérie, Jean Marc, Frédéric, Guy, Virginie, Yannick, Ali, Jackson, Jacques, Elisabeth, Karim, Monique, Sylvie, Salifou, Véronique, Jimmie, Peeters, qui m'ont accueillie dans le lieu intime de leur travail, témoignant tout au long de notre collaboration leur confiance. Je leur souhaite de continuer à cheminer dans leurs questionnements.

Les locataires qui m'ont accordé un entretien, et ceux que la rencontre dans le quotidien a permis de charger de vitalité un certain regard sur les quartiers populaires...

Ma directrice de mémoire, Catherine Skiredj-Hahn, pour son soutien tout au long de ce travail, l'accueil bienveillant réservé aux nombreux remaniements, ses encouragements, ses points de vue et éclairages, qui ont participé à cheminer en sécurité jusqu'à la fin de ce travail.

Mon jury professionnel, Valérie Brunel, dont le soutien dans la construction d'une posture professionnelle a été précieux et dont la présence pendant la soutenance contribue à inscrire mon positionnement dans un champ disciplinaire.

Mes compagnons de route, qui contribuent à faire vivre la psychosociologie clinique. Ils ont accueilli ma demande de soutien, et leur écoute bienveillante, leur accompagnement dans mes questionnements, dans mes doutes, dans mes difficultés, et dans mon désir de progresser, ont permis que je construisse en confiance de nouveaux repères

Parmi ces compagnons de route, j'ai une pensée particulière pour Catherine et Clarisse, dont la générosité de leur écoute et la justesse de leur accompagnement ont soutenu mon désir de poursuivre l'aventure psychosociologique.

« L'utopie du chercheur est de donner du monde un visage lisible, mais le réel n'est pas donné, on le façonne en des figures changeantes. Le clinicien ne gagne pas le savoir de l'unité et de la synthèse. L'activité théorique s'y présente comme activité de pensée et expérience intérieure. A ce qui se présente, à ce qui insiste, il nous faut donner un sens, sans pour autant fixer ses significations en savoirs arrêtés. Les conditions mêmes de déclenchement et d'opération de l'activité de pensée, propres à la clinique, empêchent que le travail théorique soit unitaire, car les processus dégagés ne sont intelligibles que s'ils portent en eux, au moins dans leur mouvement, la trace de ce qui a rendu possible leur émergence. Parce qu'elle est attention à cet imprévisible qui surgit dans la relation à l'autre, la pensée clinique éloigne de la transparence, moins attachée à la conquête de la rationalité qu'à explorer les imprévus »¹

Florence Giust-Desprairies

« Nous sommes condamnés à la pensée incertaine, à une pensée criblée de trous, à une pensée qui n'a aucun fondement absolu de certitude »²

Edgar Morin

« Que chaque sujet attende des autres, de l'Autre, une vérité qui lui échappe et que personne ne peut lui dire en dehors des équivoques de sa propre parole, de la place à laquelle elle convoque un destinataire au-delà de ses récepteurs réels, c'est ce que la pratique clinique montre à tout instant »³

Roland Gori

¹ « *Le désir de penser, construction d'un savoir clinique* », Edition Téraèdre, 2010

² « *Introduction à la pensée complexe*, Editions du Seuil, 2005

³ « *La dignité de penser* », les liens qui libèrent, 2011

REMERCIEMENTS	1
INTRODUCTION.....	6
I. INTERVENTION ET RENCONTRE AVEC LA PSYCHOSOCIOLOGIE CLINIQUE	10
1. <i>Le chantier dans le cadre du Master : une finalité et le début d'un questionnement.....</i>	10
a. Le chemin du terrain, où la rencontre avec le réel et le vivant	10
b. Le chantier, une tentative de mettre en questionnement l'impensable : l'inhumanité instituée	11
c. Du chantier à l'intervention, le chemin de la mise en signification.....	12
d. Avec le chantier, des rencontres singulières, début d'un remaniement des repères	13
2. <i>La rencontre avec la psychosociologie clinique</i>	14
a. Comprendre, prendre avec soi, une introduction à la pensée clinique	14
b. La psychosociologie vient donner un souffle nouveau.....	16
c. La perte du sens et un malaise grandissant.....	17
d. Un évènement fondateur	19
e. De l'évènement ...à l'expérience... à l'histoire, un chemin pour la métis du clinicien ?	21
f. Une croyance à l'apport de la psychanalyse. La question du changement.....	22
3. <i>La transformation progressive de l'objet d'intervention.....</i>	26
a. Du conflit intérieur	26
b. De la surprise : la rencontre produit l'objet, lâcher prise avec la volonté de maîtrise.....	26
c. Repenser la temporalité et la mettre au rang des conditions de réussite de l'intervention	29
4. <i>La transformation progressive de la posture.....</i>	30
a. Le chercheur, l'expert, le consultant/praticien	30
b. Un remaniement nécessaire.....	31
c. Réflexion sur le positionnement de la formation dans l'organisation, le devenir d'une posture	32
5. <i>La transformation progressive de l'implication</i>	35
a. L'implication, un engagement dans la complexité	35
b. Privilégier l'écoute, la relation et sa dynamique, ajuster au millimètre.....	36
c. De l'auto-confrontation croisée à l'observation participante, pour quelle proximité ?	37
d. Entre l'identité psychosociale et l'identité institutionnelle, le risque de la trahison	38
e. Quand le poids des représentations conduit au rejet	40
f. Travailler son implication dans des espaces d'échange	42
g. L'implication et l'analyse du système de places.....	43
II. RENCONTRE AVEC LA COMPLEXITE, RENOUVELLEMENT DE LA PENSEE	45
1. <i>L'enrichissement de la pensée, premiers repérages pour une compréhension du contexte de l'intervention</i>	45
a. Le travail d'historicité pour penser et comprendre.....	45
b. Rencontre avec la complexité	46
c. De la complexité au sentiment de sidération	47
d. Penser la restitution de ce qui émerge, comment la communiquer au commanditaire ?.....	48
e. Emergence de la pensée sur le travail en groupe et avec le groupe	50
f. Repenser l'Organisation : Quels repères théoriques ? Résonnances avec une intuition	51
2. <i>S'ouvrir à la pluridisciplinarité pour construire sa pensée.....</i>	53
a. Penser la question de l'habitat, mise en perspective	53
b. Un détour par la rénovation d'un diplôme comme révélatrice des forces en présence	57
c. L'habitat, traversé par le politique et par l'idéologie de la modernité.....	58
3. <i>Les soutiens à la construction d'une pensée propre et d'une nouvelle posture</i>	59
a. Mes compagnons de route.....	59

b. L'expérience du travail d'écriture dans la construction d'une pensée clinique	61
c. Réhabiliter la parole à travers le récit. Transmettre l'expérience, un enjeu anthropologique	65
III. L'ANALYSE DE LA DEMANDE.....	67
1. La notion de « demande » dans la clinique psychosociale.....	67
a. La demande institue une relation.....	67
b. Un cadre pour la consultation sociale et psychosociale.....	69
2. Ma demande avant celle du commanditaire : itinéraire d'une parole.....	69
a. « Les gens qui ont le pouvoir ont besoin de nous affecter d'une manière triste»	69
b. « Que vous vouliez vous former, c'est votre affaire. Nous, à la DRH, on s'en tape »	70
c. Mon statut, ma place : mise en perspective avec la création d'une nouvelle « ligne hiérarchique »....	71
d. Mon positionnement, l'intervention, situation limite	73
e. « Je n'ai pas d'idée », où l'impensé institué	74
f. Dans l'ombre de l'absence d'idée, l'impensable place.....	76
3. De ma demande à celle du commanditaire.....	77
a. Une idée émerge	77
b. Explorer la complexité du « contact » comme déterminant de l'action	80
c. Son détour, sa reprise, son passage par le paradigme de la culture client	84
d. Aider le demandeur à explorer le problème qu'il expose. Méthodologie, enjeux et difficultés	85
e. De la demande à la commande : enjeux, difficultés, opportunité	87
f. Du sentiment d'être dans une impasse	88
g. ...A l'ouverture vers un espace de collaboration : la traversée des postures.....	89
4. Formalisation d'une proposition.....	91
a. Une proposition qui sert à lier.....	91
b. Poser le principe de co-construction et poser le cadre méthodologique	91
c. Un accord suspendu à l'approbation de la direction Qualité Marketing	92
d. Une intervention adossée à la logique instrumentale de la formation.....	94
5. Le cadre méthodologique.....	95
a. La constitution d'un groupe de gardiens d'immeuble.....	95
b. Observer les situations de travail. De la position technicienne à la position clinique.....	96
c. Filmer les situations de travail.....	99
d. Des entretiens individuels	101
e. Les inattendus dans le fait de travailler au préalable sur le cadre	102
f. Rencontre avec les locataires	102
g. La mise en récit en lieu et place de l'exploitation des films	103
IV. VIGNETTE CLINIQUE : GUY ET JEAN MARC, DE « BONS GARDIENS ».....	105
1. Orly, une ville qui écrit son histoire urbaine et sociale.....	105
2. La rencontre avec Karim, responsable de site.....	106
3. Première rencontre avec Jean Marc et Guy.....	107
a. L'espace de la loge.....	107
b. Premières paroles sur le travail	107
c. Une interaction sidérante, où la banalisation de la violence	109
d. L'habileté relationnelle, où la métis à l'épreuve de la complexité.....	110
4. Quand la relation « s'intersubjective », de part et d'autre.....	111
a. Guy, gardien depuis 16 ans	111
b. Aux Lopofa, « c'est calme », mais Guy et Jean-Marc font du social, il faut voir ça !.....	112
c. Jean-Marc, gardien depuis 10 ans	112
d. Une organisation bien huilée, entre logique de service et évitement du conflit	113
e. Etre bien notés par la hiérarchie et par les locataires, preuve qu'ils font bien leur métier.....	114
f. Quand la culture du chiffre rentre dans le geste et la pensée des professionnels	115

g. Quand la relation est médiatisée par la technologie.....	115
h. Récit : un samedi matin pas comme les autres	116
i. L'encaissement des loyers, moment d'expression des demandes.....	118
j. Oscar a changé la perception du rôle des gardiens.....	120
5. Parole de locataire : Monsieur Duval, un habitant d'un genre particulier	121
a. Une présente sollicitante et sollicitée	121
b. Portait de Monsieur Duval.....	121
c. Sa représentation des changements	122
POUR NE PAS CONCLURE : MON « AVENTURE PSYCHOSOCIOLOGIQUE », OU L'EXPERIENCE CLINIQUE D'UNE AUTORISATION A PENSER	124
BIBLIOGRAPHIE	130
WEBOGRAPHIE	131

INTRODUCTION

Ce mémoire de 3^{ème} cycle est un pari risqué. C'est du moins ce qui me semble être à l'œuvre, dans les options que j'ai prises, pour tenter de rendre compte d'un cheminement. *Risqué* dans le sens qu'il vise un objet délicat et difficile à appréhender : rendre compte de l'émergence d'une pensée complexe et d'une posture professionnelle, au moment même où celles-ci sont en train de se construire. Il ne s'agit pas de raconter ou démontrer dans l'après coup, dans une tranquillité d'esprit où ce qui se dit se sait déjà, mais il s'agit d'élaborer une compréhension de quelque chose qui s'ignore et qui ignore là où elle emmène.

L'objet est difficile parce qu'il s'agit de rendre compte davantage d'un processus que d'un état. Il est complexe parce que ce travail d'écriture participe au processus même de construction d'une pensée et d'une posture, et le pari de faire sentir au lecteur cette dynamique n'est pas gagné d'avance. Il faut d'emblée renoncer à l'idée que ce qui va suivre obéit à la seule logique d'une démonstration méthodique, à partir d'une problématique posée, et d'un développement ordonné d'arguments théoriques et méthodologiques servant à formuler à la fin des hypothèses, à expliquer, à démontrer, à valider ou invalider ce qui était posé au départ. En revanche, prendre le risque de se confronter au «trait inquiétant du fouillis, de l'inextricable, du désordre, du brouillard, de l'incertitude, de la contradiction »⁴ participe au projet de vouloir emmener le lecteur dans une aventure qui a été aussi la mienne à travers le chantier et l'écriture du mémoire, à savoir la mise en mouvement d'une pensée. Une pensée caractérisée par le fait qu'elle s'est ouverte sur la complexité, et la conviction aujourd'hui, comme le dit Edgar Morin, que la pensée complexe est une nécessité pour comprendre les phénomènes humains, pour approcher le réel qui se dérobe inlassablement. C'est une aventure périlleuse que de tenter d'en rendre compte, mais c'est un choix assumé, éclairé par la conscience d'un enjeu fort, pour soi d'abord, mais aussi pour les personnes concernées par la pratique de l'intervention psychosociologique.

Deuxième volet de l'objet qui sera au cœur de ce mémoire. Dans l'élaboration de ma réflexion, là où j'en suis actuellement, mesurant la complexité de cette pratique, je vois l'intervention auprès des personnes ou des groupes **d'abord** comme une **invitation à penser**. Penser pour donner du sens. Mieux : pour l'inventer, le créer, et s'éprouver comme sujet, se renouveler comme auteur... de sa pensée et de son action. Penser pour mieux agir, pour autrement voir le monde, pour entrevoir des possibles là où la certitude enferme. Intervenir engage alors une responsabilité, quand le travail qui s'amorce avec l'autre fait le pari d'un changement. Changement dans le sens d'un déplacement, d'un remaniement intérieur de ses représentations et de son rapport au monde, relançant la dynamique de soi, et la dynamique de

⁴ Référence à l'ouvrage d'Edgar Morin « Introduction à la pensée complexe », Seuil, 2005

soi avec les autres. « Revisiter le changement »⁵, comme l'écrit André Lévy, invite à mettre en perspective ce que la psychosociologie en dit, avec les formes qu'il prend dans notre société actuelle, et en particulier dans les organisations. Personne ne peut contester que nous vivons une période de grandes mutations sociales, qui fragilisent l'ordre symbolique sur lequel repose le lien social et l'inscription de l'individu dans une position subjective. Jacques Lacan parle de « névrose contemporaine » pour désigner ce que le « discours du capitaliste » déleste chez le sujet dans son rapport aux lois symboliques, lesquelles ont pour rôle normalement de l'instituer en tant que sujet. Il y a à l'œuvre dans ces grandes mutations sociales les ingrédients qui travaillent à produire des organisations qui se font l'écho de ces changements. Les rapports sociaux qui s'y déploient et les transformations profondes du rapport homme/travail peuvent conduire à la violence et au délitement du lien social.

L'institution de l'habitat social et les organisations qui la portent n'échappent pas à ces transformations. A l'instar de ces grandes organisations bureaucratiques dont la mission est d'assurer un service public, ou plus exactement, un service au public, les bailleurs sociaux connaissent depuis leur création de profondes transformations culturelles. Ces transformations sont à lire comme la résultante de forces en présence (politique, économique, technique, idéologique...), mais elles sont aussi à explorer du point de vue des transformations qu'elles-mêmes produisent sur l'activité des professionnels et le sens de leur travail, ainsi que sur les relations avec les habitants. En effet, si elles tendent du côté des professionnels à produire du non-sens, à fragiliser les solidarités, à conduire à l'isolement et à la solitude, il apparaît du côté de l'habitat, qu'elles participent à ce « travail du négatif » qui fait des quartiers dits « populaires », des lieux de relégation et d'exclusion, et qui fait de l'habitant, une menace qu'il faut combattre. Pourtant, à prêter l'oreille, il apparaît que de part et d'autre, la vitalité du lien demeure, comme nécessité vitale de s'éprouver dans une humanité, comme résistance face au délitement. Même si c'est en marge qu'elle trouve à s'exprimer, dans des lieux invisibles, cachés, et dans des formes qui témoignent de l'inventivité créatrice du sujet, qu'il soit professionnel ou habitant, cette vitalité constitue un lieu puissant qui nourrit le désir, et peut-être même l'illusion, qu'il est possible d'instituer le changement véritable. Au moment où se termine l'écriture de ce mémoire, paraît le nouveau numéro de la « Nouvelle revue de psychosociologie », dont le titre évocateur « Quartiers populaires, dynamiques sociopolitiques et interventions »⁶ laisse entrevoir les possibilités d'action et d'intervention. Comme le précisent Joëlle Bordet et Pierre Roche, qui ont co-écrit la présentation de l'ouvrage, ce dernier tente de montrer que les quartiers populaires ne peuvent pas être réduits à ce qu'il est courant d'entendre et de voir, à savoir qu'ils sont des lieux de misère sociale, soumis au « travail du négatif ». Ils sont aussi des lieux de résistance, créatrice de valeurs positives, des lieux porteurs d'espoir pour créer des solidarités et

⁵ Titre d'un chapitre de l'ouvrage d'André Lévy « Penser l'évènement », 2010

⁶ Nouvelle revue de psychosociologie, n°12 - « *Les quartiers populaires, dynamiques sociopolitiques et interventions* ». Edition Eres, Automne 2001

des positions citoyennes réelles. Les auteurs signalent l'enjeu pour les intervenants de comprendre la complexité qui traverse l'habitat social, en tant que « *réalité travaillée par des forces opposées* »⁷, l'enjeu de convoquer l'interdisciplinarité « *afin de construire des postures d'analyse et d'action permettant de tenir des espaces ouverts et d'identifier des perspectives émancipatoires* »⁸. L'enjeu anthropologique de penser l'habitat dans sa complexité convoque donc la nécessité en face de penser l'enjeu de l'intervention dans les organisations qui portent cette institution.

Intervenir dans une institution de l'habitat social ne peut faire l'économie d'une réflexion sur son propre positionnement à l'égard du Politique et du sens de la Cité, tant ces questions sont fondamentales au regard des conditions d'existence des personnes qui vivent et travaillent dans ces quartiers.

Social Habitat est l'une de ces organisations qui œuvre pour l'habitat social. Créé en 1974, il est une organisation bureaucratique, dont la mission qu'il dit « sociale » est de proposer des logements à des familles modestes, d'en assurer la gestion, l'entretien, et d'une manière générale, de travailler à améliorer ou maintenir les conditions de vie des habitants. Depuis sa création, Social habitat n'a cessé de développer son activité, qui se distingue aujourd'hui en deux grands champs : la gestion des logements sociaux d'une part, la construction d'autre part. Social Habitat est un bailleur que l'on qualifie d'important, à la fois en raison de l'ampleur de son parc immobilier, 40 000 logements, de son positionnement dans une région centrale, de ses effectifs qui avoisinent les 800 salariés. A l'instar de ses homologues, Social Habitat vit depuis quelques années de grands changements : culturels, organisationnels, techniques. Des transformations qui affectent profondément l'activité des professionnels. C'est le cas en particulier des gardiens d'immeuble, dont la situation « en proximité », au cœur des quartiers populaires, au contact quotidien des habitants, les positionne dans un travail complexe et à une place délicate.

Intervenir dans un environnement changeant, en grande mutation, aux enjeux sociaux forts, n'est pas une tâche aisée, cela soulève de nombreuses questions et difficultés. L'intervention qui va être relatée a cette particularité d'avoir été adossée à une situation singulière. Une *situation limite* pourrais-je dire, si je me réfère au propos de Jean Dubost⁹ lorsqu'il évoque l'intervention par un professionnel en position interne à l'organisation. Responsable formation depuis 2008 au sein de cette organisation, l'histoire du chantier en porte la trace, décrypte ses énigmes, révèle sa complexité, et ouvre sur une pensée de l'intervention, sur des apprentissages, sur de nouveaux repères pour l'action. Une histoire qui part d'un fait, que j'aurais pu considérer comme banal, tant il est courant dans les organisations, et même de plus en plus éprouvé par un grand nombre de personnes. J'aurais pu m'en accommoder, faire avec, mais j'ai fait le choix de vouloir au moins comprendre, au mieux, changer les choses. En effet, c'est à partir d'un

⁷ Op.cit.

⁸ Op.cit.

⁹ Jean Dubost, « *L'intervention psychosociologique* », Dunod, 1987

malaise ressenti assez tôt après ma prise de fonction, que le désir de penser ce qui m'arrivait, et ce qui arrivait à d'autres dans cette organisation, m'a poussée à chercher des clés de compréhension, et sans aucun doute, des voies de dégagement. Tel est un point de départ que j'ignorais... en réalité, au démarrage de la formation DCIO, et au départ du chantier. Je pensais au contraire réaliser un chantier dans le cadre d'une formation de 3^{ème} cycle, presque comme une formalité pour valider un diplôme, avec comme visée de mettre à l'épreuve d'une situation réelle d'intervention les apprentissages du master, et en l'occurrence l'analyse du travail.

Le chantier qui a pu voir le jour pourrait n'être relaté que du point de vue des conditions qui l'ont rendu possible au démarrage, au moins jusqu'à la phase d'exploration de la demande, tant les tensions et enjeux qui se sont révélés dans la relation avec le commanditaire témoignent, révèlent, instruisent certaines questions essentielles qui entourent la pratique d'intervention. Mais j'ai souhaité prendre une autre option, celle de relater une expérience inattendue, qui m'a emmenée bien plus loin que là où je croyais aller au départ. A partir de ce chantier, de ses conditions de réalisation, j'évoque à travers la modalité du récit, l'expérience de ma rencontre avec la psychosociologie, discipline qui va transformer le cours des choses, dans le sens qu'elle va m'offrir de nouvelles perspectives pour penser la vie complexe des organisations et penser les enjeux de l'intervention qui relèvent de son approche théorique et méthodologique.

Dans un premier temps, j'évoque un parcours de significations, de mise en sens, à partir du signifiant « chantier », jusqu'à celui « d'intervention », pour ensuite montrer sous l'effet de quoi ma rencontre avec la psychosociologie a fait événement pour moi. Dans un second temps, je montre comment ma rencontre avec la psychosociologie a permis de penser autrement les situations, en construisant une pensée de la complexité. Ensuite, j'évoquerai en détail les étapes qui ont balisé la construction d'une demande et d'une commande, les aspects méthodologiques qui ont suscité bien des questions et des surprises. Pour terminer, je tenterai à travers le récit d'une observation clinique, de relater l'histoire d'une petite équipe de deux gardiens, Guy et Jean Marc, gardiens à Orly, avec l'intention de montrer comment la mise en récit donne accès à des réalités complexes.

I. INTERVENTION ET RENCONTRE AVEC LA PSYCHOSOCIOLOGIE CLINIQUE

1. Le chantier dans le cadre du Master : une finalité et le début d'un questionnement

a. Le chemin du terrain, où la rencontre avec le réel et le vivant

L'intervention dont cet écrit tente de relater le cheminement est tout à la fois une finalité mais aussi le point de départ d'un questionnement.

Une finalité car elle s'inscrit dans une formation de troisième cycle dont le but est de préparer de futurs intervenants à travailler sur la question du développement des compétences et de l'intervention dans les organisations, à partir d'un objet central qui va baliser une démarche de réflexion et d'action, à savoir l'analyse du travail et de l'activité. C'est dans un cadre institutionnel, en l'occurrence le CNAM, et dans un dispositif de formation professionnalisant qu'une intervention en situation réelle était demandée, afin de mettre en perspective les apports théoriques de la formation avec la réalité d'une organisation. Plus précisément, il s'agissait avec l'intervention, à un moment donné, d'aller **se** confronter au « terrain ». Il est effectivement courant de désigner sous ce vocable « terrain » cette « matière » étrange, étrangère même, qu'est la vie d'un groupe social, organisé par des liens, des règles, des buts, dans un environnement technique, commercial, et/ou de service, agissant au nom d'une diversité de déterminations et de rationalités plus ou moins explicites, plus ou moins obscures, intriquées les unes aux autres. Une vie organisée qui se présente à soi dans cette rencontre avec ce « terrain », qui se laisse observer en même temps qu'elle se dérobe à toute volonté d'en cerner tout à fait ses contours, ses logiques, ses zones d'ombre. Dans l'institution de l'éducation, qu'il s'agisse de la formation initiale ou de la formation continue, il y a à un moment donné ce passage obligé par le « terrain ». Comme si au fond, il est admis que c'est en passant par-là, que l'on découvre que c'est au contact de cette matière étrange que quelque chose se passe réellement, et qu'il y a à apprendre. Pour autant que l'on (se) donne une chance, ou au moins une occasion d'ouvrir un espace intérieur pour accueillir le questionnement, la surprise, l'évènement... Car c'est bien dans la rencontre réelle, vivante, entre un sujet étudiant, professionnel salarié ou non, praticien ou chercheur, ou les deux à la fois, en quête de quelque chose à découvrir, et une situation sociale, généralement dans une organisation, que va naître et se construire un savoir nouveau, toujours en devenir, jamais achevé.

*b. Le chantier, une tentative de mettre en questionnement l'impensable :
l'inhumanité instituée*

Avec un temps de recul, avec le travail de réflexivité, je vois et comprends le « chantier » que j'ai choisi de réaliser dans mon entreprise, comme une tentative de mettre en questionnement un malaise vécu dans ma situation professionnelle, dans une organisation où je vivais les vicissitudes de la dureté des rapports sociaux, et dont je continue à essayer de décrypter ce qui les constitue ainsi. Ainsi, le chantier qui devait s'ouvrir sur le fond de l'analyse du travail comme médiation pour mettre en intelligibilité la mobilisation des acteurs dans le travail a été aussi une opportunité, voire une nécessité d'ouvrir pour moi un espace intérieur, pour mon propre désir de comprendre, avant de tenter d'ouvrir un espace pour d'autres. Nécessité de penser l'impensable, mais aussi, je crois : tentative de résistance face ce qui m'apparaissait comme une forme de violence instituée, ce que j'ai envie d'appeler aussi « l'inhumanité instituée ».

Au démarrage, loin d'être consciente de ce qui se jouait réellement, à peine consciente du malaise grandissant qui me traversait et qui traversait un certain nombre de professionnels de l'organisation, mon interrogation se portait sur ce signifiant « chantier ». J'étais dans un processus de formation, et je devais réaliser un chantier dans une organisation. Mais qu'est-ce qu'un chantier dans le champ de la formation ? J'étais familiarisée avec la pratique du « stage ou de l'immersion en entreprise », avec la « partie pratique sur le terrain professionnel », mais le signifiant « chantier » m'était étranger, tout comme celui d'ailleurs « d'intervention ». J'ignorais totalement ce que recouvraient ce terme et cette pratique professionnelle. J'étais donc pour commencer devant ce mot « chantier », nouveau et mystérieux. Influencée peut-être par mon environnement professionnel qui touche pour une part à la construction de bâtiments, des immeubles qualifiés d'HLM, j'avais à l'esprit l'image d'un chantier architectural. Peuplé d'engins de toutes sortes, des hommes du labeur s'affairant à redonner vie à un paysage urbain devenu méconnaissable, le chantier symbolisant la suspension du temps et de l'histoire, retenant les souffles, attirant les regards curieux ou inquiets des habitants. Témoins plus qu'acteurs, et encore moins auteurs de ces décisions de transformations, ils attendent dans la patience résignée ou dans l'impatience enthousiaste, que sorte de la terre une œuvre, ou que se dessinent de nouvelles formes urbaines, au milieu desquelles ils devront continuer leur quotidien, renouer des liens, défaire certains autres, et quoi qu'il en soit, continuer leur histoire personnelle. Avant de me rendre compte que le chantier était en réalité une intervention, au sens d'une pratique sociale d'accompagnement des groupes, aux multiples implications et enjeux, source de transformation d'une certaine réalité, des rapports sociaux mais aussi de soi en situation, le chantier m'apparaissait de manière obscure être une action à réaliser sur un terrain professionnel. Je ne comprenais pas au début ce qu'il fallait réaliser,

comment, et surtout, je ne mesurais pas les implications véritables. Ainsi le signifiant « chantier » était troublant, il convoquait des représentations et des associations langagières, comme cette expression familière, « quel chantier !! », pour désigner ce qui dans une situation cède à l'incompréhension, à la complexité, à la difficulté, voire à la souffrance ou au désarroi.

Au début, l'apprentie intervenante que j'étais croyait qu'il s'agissait « *d'expérimenter* », dans le sens où je voulais mettre à l'épreuve un nouveau savoir en construction, « tester » une nouvelle théorie du travail et de l'activité. C'est finalement ma demande, mon intérêt pour apprendre, mon désir de progresser et pour donner un sens à mon projet, qui donna le départ au chantier. Une demande qui mettait ainsi le commanditaire ou client, qui au fond ne demandait rien, devant une décision à prendre pour que l'organisation choisie devienne le temps de l'étude, un champ de recherche, un terrain de professionnalisation, un lieu de découverte et d'accomplissement d'un désir d'apprendre. Il y avait de toute évidence une certaine naïveté à penser le chantier comme une expérimentation, comme un évènement extérieur qui viendrait s'inscrire dans une réalité de l'organisation, réalité qui serait rétablie aussitôt l'expérimentation terminée. C'était se méprendre sur la complexité de cette rencontre entre l'apprentie intervenante que j'étais, inscrite déjà dans des rapports sociaux du fait d'une position existante en interne, et cette organisation aux modalités de fonctionnement particulières.

c. Du chantier à l'intervention, le chemin de la mise en signification

Ce n'est que bien plus tard dans le cours de la formation que le signifiant « chantier » a pris son sens, pour désigner en réalité une intervention à mener dans une organisation. Mais j'étais à ce moment bien loin de comprendre ce que signifiait « intervenir ». Je me trouvais là de nouveau devant un signifiant qui était bien plus mystérieux que le précédent et qui me laissait d'autant plus perplexe que je n'étais pas venue dans ce master pour « faire de l'intervention ». J'étais venue pour apprendre l'analyse de travail. A ce moment, je ne considérais ni ne comprenais la démarche l'analyse du travail comme pouvant être une forme d'intervention en organisation, mais je la voyais comme un étayage intellectuel qui me permettrait de comprendre de quoi était fait le malaise qui me saisissait dans l'organisation. En effet, j'étais prise dans des contradictions et des incompréhensions qui traversaient mon travail, mon positionnement, et d'autres professionnels que je côtoyais au quotidien se faisaient également l'écho des mêmes « symptômes », des mêmes « plaintes », de la place où ils étaient dans l'organisation. Une énigme entourait le travail, le fonctionnement de cette organisation et le rapport que chacun entretient avec elle. L'analyse du travail me semblait être une voie pour soutenir mon interrogation, et tenter de comprendre ce qui se jouait pour moi et pour les autres. J'avais approché cette « matière » à quelques occasions, j'avais été séduite par ce qu'elle permet d'atteindre pour la compréhension de ce qui se met en tension et en jeu dans les situations de travail. J'étais là pour approfondir cette matière, pensant

trouver les clés pour une meilleure compréhension du fonctionnement de cette organisation. Je n'envisageais pas nécessairement d'en rapatrier les bénéfices dans ma pratique professionnelle de la formation. L'écart entre la visée de la formation et ce que j'étais venue chercher se nourrissait de ma résistance à découvrir que j'étais potentiellement sur le chemin d'un nouveau métier. Loin de moi était l'idée, le désir de devenir consultant/intervenant, je ne voyais pas que j'étais sur le chemin d'une nouvelle professionnalité, impliquant un nouveau cadre de référence, et un nouveau positionnement au regard d'une pratique professionnelle existante. D'où ma surprise quand j'ai réalisé que nous apprenions en fait l'intervention en organisation, dont l'analyse du travail est une approche théorique et méthodologique parmi d'autres enseignées dans le cadre du master, et que nous pouvions prétendre à l'issue de la formation à être « consultant ». Mais j'étais bien plus surprise de constater mon aveuglement pendant plusieurs mois, devant la réalité d'un apprentissage dont les implications et les transformations qu'il allait produire ne se révéleront que progressivement, pour finalement m'emmener plus loin que là où je croyais aller.

d. Avec le chantier, des rencontres singulières, début d'un remaniement des repères

C'est avec le chantier qu'une rencontre singulière va se produire, celle de l'apprentie intervenante que j'étais et un commanditaire qui, je le rappelle, ne demandait rien. Deux personnes engagées déjà dans une relation professionnelle, régie par un rapport de statut, de hiérarchie, de positionnement dans un service, une direction, une organisation. C'est d'abord dans cette première rencontre, soutenue par ma demande, que va se nouer une relation que l'on peut qualifier de complexe. En effet, les enjeux qui la sous-tendent ne cesseront de se dévoiler au fur et à mesure du chantier, et mettront en lumière un certain nombre de problématiques, de questionnements, voire de difficultés, se révélant aussi comme de précieuses indications sur le fonctionnement de cette organisation. Mais la complexité de ce qui va se jouer dans ma rencontre avec le commanditaire tiendra pour une part à l'articulation délicate de ma position existante, en tant que responsable formation dans l'organisation, avec celle que je vais tenter de construire à l'occasion du chantier, et d'autre part dans le fait qu'elle sera soutenue, étayée, renouvelée, par la rencontre tout à fait inattendue et surprenante avec une discipline qui va transformer mon regard sur les situations Chantier « expérimental » au début, au moins le pensais-je, comme projet dans une perspective naïve de mener une action à priori sans conséquence, sans bouleversement majeur, comme une parenthèse qui s'ouvre et se refermera après l'intervention, le temps de mettre à l'épreuve une approche de la clinique de l'activité, en situation réelle. C'était en réalité se méprendre sur le sens de cette action et les effets qu'elle va produire. En effet, contre toute attente, elle va transformer, et de manière délétère, le système de relation, de pouvoir, et mon positionnement dans l'organisation. Il me faudra prendre un très grand recul pour analyser ce phénomène. Je le comprends aujourd'hui comme étant à la fois la conséquence d'un système de pouvoir qui se joue autant dans les interstices d'une

relation interpersonnelle avec ma hiérarchie, que dans la manifestation à l'endroit de professionnels au positionnement bien spécifique, dont je fais partie, d'un phénomène structurel à l'organisation, dans un contexte de transformations importantes des référents culturels et des processus de travail. J'aurai l'occasion de revenir plus en détail sur ce point. Pour autant que la détérioration des conditions de mon travail et de mon positionnement dans l'organisation ait été difficile à vivre, ce chantier fera événement pour moi. En effet, il sera concomitant d'une rencontre marquante avec une discipline qui va irrémédiablement changer mon regard sur les situations, la manière de les comprendre, la manière de les penser. Bien plus, elle permettra de m'éveiller aux ressorts de ma propre implication dans le travail. Elle sera le début d'une réflexion épistémologique sur les déterminants qui président à la construction et à la vie des rapports sociaux dans les organisations. Enfin, elle sera un étayage, un cadre de référence pour construire une nouvelle posture professionnelle et une nouvelle professionnalité. Ainsi, ce chantier constituera une expérience vivante, difficile et même douloureuse, mais en même temps bouleversante, par ce qui va rattraper l'apprentie intervenante et agir là où je me sentais dans une sorte « d'apnée » épistémique, c'est-à-dire à court de référence théorique, conceptuel, pour saisir toute la complexité de la vie des organisations. C'est la rencontre avec la psychosociologie clinique qui fera pour moi événement, en particulier la rencontre avec des acteurs qui animent cette discipline : chercheurs, enseignants, praticiens. Elle m'apportera « *soulagement et perspective* »¹⁰, se traduira en autre par le sentiment enfin éprouvé d'une affiliation possible à une position épistémique pour comprendre l'agir humain. La psychosociologie clinique, comme « *découverte d'une approche scientifique, manière de regarder le monde, proposition d'intelligibilité* »¹¹ des systèmes sociaux complexes, agira aussi sur le sentiment intime d'un renouveau dans le fait de donner une « *valeur au rapport entretenu avec l'existence* »¹², et comme point de départ d'un nouveau questionnement et d'une nouvelle curiosité sur les choses et les êtres.

2. La rencontre avec la psychosociologie clinique

a. Comprendre, prendre avec soi, une introduction à la pensée clinique

Comprendre, pour ensuite agir, c'est donc là le processus qui va appeler et en même temps accompagner le chantier, l'intervention, lui donner sens, permettre d'apprendre à apprendre, à « saisir par l'esprit ».

Mais que veut dire comprendre, première étape préalable à la possibilité d'action ?

Comprendre, c'est « prendre avec soi », c'est-à-dire construire un savoir en intériorité, à partir de l'expérience vécue, qui est de fait singulière. En posant ce principe comme celui qui guide la réflexion mais aussi l'action, nous pouvons faire le pont avec une dimension tout à fait inédite, dans le fait qu'elle

¹⁰ Florence Giust Desprairie, *de l'identité du psychosociologie*, in *Pratique de consultation, Histoire, enjeux, perspectives*, L'Harmattan, 2002

¹¹ *op. cit.*

¹² *op. cit.*

s'est révélée dans l'intervention, sous l'effet d'une transformation chemin faisant, et que l'on désigne sous le vocable de «posture clinique» ou «démarche clinique». La diversité de l'usage du terme en fait une notion difficile à saisir. Mais comme le précisent Mireille Cifali et Florence Giust-Desprairies :

«Le terme clinique est d'usage difficile parce qu'il relève d'une entité dont nous savons bien qu'elle n'est pas unifiée. Il y a aujourd'hui une prolifération de l'usage de ce terme¹³ (...) Ainsi le terme clinique ne qualifie-t-il pas seulement un type d'activité, mais désigne surtout une orientation qui affecte les différents registres de l'activité du praticien-chercheur. La clinique influence sa manière de travailler avec d'autres, de créer des dispositifs de formation, d'intervenir dans des lieux, de comprendre et d'interpréter, de transmettre le savoir, de penser et d'écrire. Véritable métis, elle est un savoir-faire particulier, une intelligence de l'action et des situations qui résistent à l'application des savoirs formels»¹⁴

La démarche ou la posture clinique dans le cours du chantier n'a pas fait l'objet d'un postulat de base, ni même d'une hypothèse de travail, mais c'est dans le registre de l'éprouvé, en situation, qu'elle a tracé ses premiers jalons, devant même toute action ou toute intention de conceptualisation. Ce n'est qu'à posteriori, dans un travail de réflexivité, que cette dimension clinique a pu être mise en évidence comme un choix de posture, comme modalité de construction de connaissance des situations et comme ce qui a contribué à toutes les transformations qui viennent d'être citées. Aujourd'hui, après le chantier, je ne travaille plus de la même manière avec les autres, j'ai construit de nouveaux repères pour comprendre les situations, je me suis autorisée une pensée propre, et j'ai changé ma manière d'écrire.

Ce qui caractérise en outre la démarche clinique, c'est qu'elle permet d'accéder d'une autre manière à la compréhension des situations autrement que par un dispositif construit en extériorité, alliant théorie, méthodologie, aussi rigoureuses et éprouvées scientifiquement soient-elles. La démarche clinique appelle une toute autre rigueur, celle d'une écoute attentive du sujet, saisi dans sa parole vive, adressée, cherchant à exprimer ce qui le traverse, ce qu'il en connaît mais aussi ce qui, à son insu, lui échappe. La démarche clinique fait le pari de l'implication de l'intervenant, comme présence particulière, traversé lui aussi par l'inédit. Une posture qui nécessite de pouvoir être affecté par l'évènement, par ce qui arrive, survient. La posture clinique, c'est être suffisamment disponible en soi pour accueillir ce qui arrive et croire qu'il y a une signification à déchiffrer. Ce qui vient de l'autre, d'une parole, d'un geste, d'un discours, d'un acte, d'une émotion et ce qui vient de soi, en résonance, et qui traverse et saisi l'être entier. C'est dans cette articulation, ce détour par soi, parfois au niveau du plus infime, du plus petit, du presque inaperçu, que l'on a une chance d'entrapercevoir ce qui agit, le sens de l'action, la signification dévoilée que cette présence attentive à l'autre et à soi permet. Non pas dans une perspective de faire accoucher d'une parole parce que l'on tente de convaincre l'autre qu'il peut en confiance parler, dire, se dire, mais par le fait que cette présence particulière à l'autre et à soi permet d'ouvrir un espace d'adressage et de jeu, dans lequel ce qui se vit ailleurs, sur d'autres scènes, vient trouver un chemin

¹³ Clinique du travail, clinique de l'activité, de l'institution, de l'apprendre, de l'évènement. Des disciplines : ergonomie clinique, pédagogie clinique, psychosociologie clinique, psychologie sociale clinique, sociologie clinique, didactique clinique.

¹⁴ Mireille Cifali, Florence Guist Desprairie, *De la clinique, un engagement pour la recherche*, De Boek, 2006

d'expression dans l'ici et le maintenant d'une relation. Et c'est bien parce qu'il y a cette relation singulière que quelque chose se produit et ouvre le chemin de la compréhension.

«Ce qui définit une démarche clinique ne dépend pas des objets qu'elle se donne ni des situations où elle s'exerce, mais d'une visée qui prend parti. Parti pour retarder tout mode opératoire. Parti d'écouter pour entendre. Si la clinique s'intéresse au sujet dans son rapport à ses objets, elle reconnaît un sujet fondé dans l'intersubjectivité et inscrit dans le lien social. Parce que la vie sociale convoque le sujet, l'intérêt du clinicien se porte aussi sur le travail comme activité matérielle et symbolique constitutive du lien social et de la subjectivité»¹⁵

Il restera à développer un peu plus ce que signifie une démarche ou une posture clinique dans le champ de l'intervention en organisation, du moins dans ma compréhension actuelle, celle que je peux risquer à entreprendre, tout en évoquant en quoi elle a été féconde dans l'étude qui va nous occuper, et de quelle manière elle s'est révélée dans le cours de l'intervention.

b. La psychosociologie vient donner un souffle nouveau

Je n'aurais fait que la moitié du chemin si je ne pointais cette posture clinique comme seul élément du cadre qui a balisé ce travail. La posture clinique est propre à différents métiers, essentiellement ceux qui appartiennent aux sciences sociales, elle ne recouvre pas l'étendue du cadre qui a été à l'œuvre tout au long du chantier. En effet, si elle permet de saisir l'évènement, il y a à mobiliser un cadre épistémique pour tenter de construire des hypothèses, un savoir sur les situations, et se guider dans sa pratique professionnelle. Bien déterminée au démarrage à construire une pratique de la clinique de l'activité, c'est de manière toute à fait inattendue que la rencontre avec une autre discipline a changé le cours des choses. En effet, la rencontre avec la psychosociologie clinique fera évènement pour moi, dans le sens qu'elle va transformer de manière bouleversante mon rapport à un certain nombre de choses.

Parler de la psychosociologie n'est pas une tâche aisée. Non dans l'absolu, car il y a une littérature importante sur ce champ, qui présente son histoire, ses origines, les acteurs qui l'ont faite et ceux qui continuent aujourd'hui à la faire vivre. Elle se réfère à plusieurs courants théoriques, elle a des objets, des méthodologies, des visées, d'action ou de recherche. La psychosociologie prône une éthique, dessine un projet social qui met au centre l'humain, le sujet. Elle est alors une discipline d'ouverture, c'est-à-dire qu'elle réhabilite l'accès à la recherche et à la création de sens, à la potentialité créative et créatrice des situations sociales, individuelles et collectives. Elle est peu reconnue dans le champ de l'Education et de la formation, et de manière relative par certaines organisations, relevant de certains champs, qui voient dans les intervenants psychosociologues le recours à une collaboration d'un genre spécial. Elle constitue *«un carrefour entre la psychologie et la sociologie, permettant d'articuler leurs regards respectifs, et au-*

¹⁵ Mireille Cifali, Florence Giust-Desprairies, *op.cit.*, 2006

delà du champ et de la méthode, elle est aussi une « révolution copernicienne », une problématique épistémologique dans le domaine des sciences de l'homme et de la société»¹⁶

Mais dans le cadre de ce mémoire professionnel et pour qu'il y ait du sens à y consacrer un chapitre, il y a la difficulté et en même temps la nécessité de l'évoquer par un angle qui n'est ni celui de la description froide de ses théories, ni celui de ses outils et méthodes, ni de son histoire chronologique. L'angle que j'ai envie de prendre est celui du sens, à partir de l'expérience que j'en fais actuellement, avec les avancées, les interrogations, les butées. En quoi la psychosociologie clinique fait expérience pour moi, en quoi elle a émergé d'une rencontre à la fois avec une situation d'organisation réelle et à la fois avec des auteurs et acteurs. Il s'agit aussi de montrer que cette affiliation naissante est le fruit d'un choix réfléchi, et quand bien même elle est une découverte récente, elle se présente à moi comme une réponse évidente à des questionnements qui me taraudent depuis longtemps, dans mon itinéraire professionnel et personnel. C'est aussi une manière de dire que la psychosociologie clinique a du sens pour moi parce que cette discipline arrive à un moment donné de mon itinéraire, après avoir vécu des situations personnelles et professionnelles dont certaines me semblent être inaugurales dans la formation de ma position aujourd'hui. Il y a donc à faire un détour par les événements qui semblent avoir balisé la construction d'une posture et d'un choix épistémique aujourd'hui assumé.

- un malaise qui traverse ma situation professionnelle actuelle, en résonance avec un malaise général ressenti par un grand nombre de personnes dans l'organisation où nous travaillons
- un événement inaugural qui m'a poussé à vouloir comprendre les mécanismes à l'œuvre dans le fonctionnement des organisations,
- une sensibilité personnelle à l'approche psychanalytique et clinique du sujet
- des « compagnons de route », psychosociologues cliniciens, qui m'ont aidé à construire des repères

c. La perte du sens et un malaise grandissant

J'ai rencontré cette discipline à un moment où j'étais en déroute dans ma situation professionnelle, où un malaise latent me saisissait : le sentiment de perdre progressivement contact avec ce qui a toujours été essentiel, à savoir le plaisir du travail avec l'humain. Non pas que le travail avec les personnes ne soit plus source de plaisir, mais dans ma situation professionnelle actuelle, travailler avec l'humain ne va pas de soi. Pour reprendre la terminologie employée par Yves Clot, je pourrais dire que je suis dans une organisation qui empêche de travailler avec l'humain. C'est donc à partir de là que j'ai envie de parler de ce chemin parcouru jusqu'à la psychosociologie. Travailler *avec*. Sans le savoir, et sans avoir l'outillage

¹⁶ Jacques Ardoino, *Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert, du consultant*, 1990, site Web de l'auteur

conceptuel, j'ai toujours travaillé avec l'humain. Et dire Avec, c'est dire déjà d'où je parle, c'est dire à quelle place l'autre se trouve dans ma vision des rapports humains, et c'est dire quelque chose du travail que l'on engage avec cet autre. Travailler avec, cela signifie qu'il y a de la relation, et que cette relation est porteuse de potentialité, à condition d'être attentif à ce qui la traverse. Travailler avec l'autre, c'est aussi avoir conscience que ce travail qui s'institue avec une demande engage une responsabilité, du fait que celui qui demande s'en remet souvent un peu trop facilement au savoir supposé de son interlocuteur, et que si un espace s'ouvre pour travailler la demande, il y a aussi de la place pour la manipulation, le leurre, le pouvoir, l'assujettissement. Travailler avec l'autre, c'est avoir conscience de sa propre limite, et c'est être guidé par une éthique. C'est penser aussi la responsabilité de l'autre dans le travail qui s'engage. J'ai ainsi toujours travaillé avec l'autre, dans un rapport fait de proximité et de distanciation. Quand je dis que c'est avec mon intuition, cela signifie que ce travail avec l'autre se faisait sans avoir sans que ma pratique s'inscrive dans une démarche réflexive. Pour autant, avec le recul, je me rends compte que cette intuition a souvent été porteuse, au sens où elle a produit des effets positifs. Dans la situation actuelle, dans l'organisation où je suis, il n'y a pas de travail avec l'autre. Il y a le travail pour l'autre, contre l'autre, mais celui de « l'avec » est quasiment inexistant. Cela signifie que les déterminants de la relation se trouvent ailleurs que dans la vision du monde qui fait une place au sujet. Le sujet dont il est question dans ma vision du monde est considéré comme porteur d'un désir de s'inscrire réellement et symboliquement dans la vie collective, de contribuer au projet du « vivre ensemble » et aussi donner du sens à ses actions. Travailler sans considération du sujet, cela signifie que la subjectivité n'est pas pour autant absente, mais elle est réduite à sa manifestation minimaliste, où elle prend des chemins d'expression qui dévoilent les effets délétères de sa mise sous scellé. Ainsi, la subjectivité reste dans l'invisible de l'agir professionnel aux prises avec le réel, dont les effets subjectivants se dérobent à la conscience et aussi à sa reconnaissance. La subjectivité s'entend dans de vagues contestations ou revendications, mais qui restent dans l'ignorance de ce qu'elles visent. Elle s'exprime dans des mécanismes de défense, du retrait et de la dés-implication, où l'absentéisme grandissant, comme c'est le cas actuellement dans mon entreprise, en est une des formes. Dans toutes ces formes où « quelque chose » du sujet s'exprime, c'est aussi l'expression d'un parcours de subjectivation qui s'éprouve, adossé à ce que la rencontre avec les situations sociales ouvre ou ferme d'un accès à un potentiel créateur pour le sujet. Dans une organisation qui travaille à saper la dimension symbolique du lien et du sujet, l'expression de la subjectivité ne peut que rester en deçà d'une voix d'élaboration qui travaille le sens, la signification, seul véritable chemin pour une subjectivité « conscientisée » et l'accès à une dimension symbolique qui scelle la disposition à l'humanité.

Le travail « sans » le sujet conduit à geler les relations, à assécher la pensée et à mécaniser les corps. J'ai la sensation là où je suis, d'une organisation malade, et qui rend malade. Un malaise latent qui est l'effet d'une rupture entre ma vision des choses et ce que me donne à voir et à vivre cette organisation. Le

sentiment d'être traversée par ses effets pathogènes. Celui d'être témoin de ce qu'elle déleste chez les professionnels, et à maintes reprises, le sentiment d'être aussi appelée à entendre quelque chose de cette violence faite au sujet, devant lequel je me sens impuissante à agir. La référence à la psychosociologie prend sens dans l'ici et le maintenant de cette situation, parce qu'elle m'ouvre sur une compréhension nouvelle des phénomènes qui traversent les organisations. La rencontre avec la psychosociologie clinique, c'est aussi une manière de rentrer en résistance face au délitement du lien social, face à la rudesse des rapports sociaux, face à la violence des organisations. Cette entrée en résistance ne prend le chemin de la revendication ou de la révolte, mais celui de la visée compréhensive, pour construire des repères qui travaillent à élucider l'agir humain, en passant par les catégories du sens, de l'élucidation et de la signification. Pour soi et pour l'autre.

d. Un évènement fondateur

Ma rencontre avec la psychosociologie clinique est concomitante d'un malaise ressenti dans mon organisation actuelle, mais elle prend aussi tout son sens au regard d'un cheminement fait d'expériences lointaines, qui ont cultivé la conviction d'une dimension énigmatique qui entoure le fonctionnement des organisations, et qui ont forgé une manière d'être en situation, une manière de les regarder, d'agir, de se positionner. Je crois pouvoir situer un évènement qui s'est produit il y a longtemps, au cours de ma première expérience professionnelle. Un évènement que je qualifie d'inaugural parce qu'il a été le début d'une curiosité, d'un désir de comprendre ce qui se passe dans les organisations, persuadée que des phénomènes obscurs, profondément humains, dépassant la rationalité instrumentale, s'y déployaient. L'évènement en question s'est produit au cours de ma première expérience professionnelle, au sein d'une organisation à vocation sociale. J'ai côtoyé de près la perversion d'un chef, avec la complicité de l'institution censée protéger les salariés en cas de maltraitance. Un homme au comportement odieux, qui s'acharnait contre les femmes de l'association. Des anciennes aides ménagères, qui avaient été à un moment donné de leur vie professionnelle promues à un poste d'assistante administrative. Chacune leur tour, elles étaient prises dans le filet du harcèlement, de la violence réelle et symbolique. Chacune leur tour, je les voyais se cacher le visage pour ne pas montrer aux autres le désarroi qui coulait, en silence, engloutissant toute possibilité de révolte. Je ne comprenais pas pourquoi elles subissaient sans dire mot, dans une soumission absolue à l'emprise qu'il exerçait sans relâche. J'essayais de les mobiliser, d'organiser la résistance, mais en vain. Je me souviens encore de ce jour où ce chef s'est posté au milieu de cet «open space» qui nous servait de bureau, et s'adressant ostensiblement à toutes les femmes de l'association. Il a hurlé sa haine : «vous savez, l'affaire Dutroux, c'est une bonne chose, ça fait des salopes en moins¹⁷ ». Quand je suis allée à l'inspection du travail pour dire ce qui se passait, il m'a été tout simplement répondu que les agissements de ce directeur d'association étaient connus de l'institution,

¹⁷ Dans les années 80/90, Affaire d'enlèvement, séquestration et viol de fillettes

mais considérant que le Président de l'association était un élu politique, «il était très difficile d'agir !! ». C'est à ce moment que j'ai acquis la conviction qu'il y a à la base de la vie des organisations, une complexité qui structure la manière dont les rapports sociaux s'organisent et évoluent, dans le sens qu'ils peuvent être traversés par des phénomènes humains obscurs, qui échappent à toute compréhension rationnelle, objective. Je me disais « c'est une petite société dans la société », avec des logiques propres, énigmatiques, un lieu où la violence peut se déchaîner, tout autant dans le fait de la recevoir, que de se laisser annuler, en tant que sujet, par la destructivité de l'autre.

Les phénomènes que cette première expérience professionnelle m'ont fait connaître m'ont ouvert à ce désir de comprendre. Je me rends compte aujourd'hui que ce qui a fait événement à ce moment-là rentrait en résonance avec mon histoire personnelle. En effet, la question de la violence de l'emprise a constitué le moteur d'une relation mère/fille complexe, dans laquelle la dimension de la jouissance mortifère suspendait toute possibilité d'accéder au désir d'une existence propre. La position de résistance contre les mécanismes qui travaillent à l'annulation de soi comme sujet m'a rendue particulièrement sensible à ces formes de pouvoir mortifère qui se déploient dans la vie sociale, et en particulier dans les organisations. Ces forces à l'œuvre travaillent à subvertir la dimension du lien social, en subvertissant la loi symbolique du langage, seule véritable opération qui humanise et institue l'altérité. Se dégager de l'emprise et accéder à une position subjective, à une liberté de penser, j'ai le sentiment aujourd'hui que c'est ce qui caractérise une position de vie, autour de laquelle gravitent des valeurs, des actions, une éthique, un engagement citoyen, une écoute sensible à ce qui fait malaise. Dans les organisations, c'est de fait une position toujours en marge et donc toujours en tension, à résister à la destructivité, au non-sens, à la subversion du lien social, par la recherche entêtée à travailler le sens, par le désir obstiné de travailler avec l'humain. C'est autant le combat de ma vie que celui qui m'a amenée à l'époque de cette première expérience professionnelle à entrer en résistance. Je réalise que le cheminement actuel qui me conduit à une position similaire dans mon organisation emprunte le même processus : une recherche de mise en sens face à certaines violences réelles et symboliques, une tentative de créer un cadre où la loi symbolique peut emprunter un chemin, aussi étroit soit-il, avec le risque de le payer au prix fort : la mise au ban en retour, comme prix à payer face au risque de la parole subjective, dans une organisation qui nie son pouvoir humanisant. Une position en interne en tension, qui se transforme au fur et à mesure en un espace à part, réceptacle de la violence que ma position «d'appel à la loi et d'appel au sujet», renvoie, comme acte de trahison au regard du compromis collectif consenti silencieusement par les tenants du pouvoir et par les professionnels qui en acceptent les vicissitudes.

e. De l'évènement ...à l'expérience... à l'histoire, un chemin pour la métis du clinicien ?

Quand arrive quelque chose, le destin que prend l'évènement est étroitement lié à la manière dont il traverse notre système de représentations et les affects qui émergent. Autrement dit, face à un évènement, il y a des possibles, en fonction de ce qui résonne en soi, en fonction des significations que l'on attribue à ce qui survient, des ressources internes, psychiques, qui parviennent ou non à transformer le rapport que l'on entretient avec la situation. Mais aussi, le sujet n'est pas passif devant une situation. Il la reçoit, y est confronté, tout autant qu'il la fabrique, la transforme, pour en faire une expérience singulière, au regard de son système de représentation, de valeur, de ses ressources socio culturelles et psychologiques. Ce qui signifie que le sens à déchiffrer ne peut se faire que dans l'écoute de ce que le sujet a à en dire. Il n'existe pas de signification en soi, mais seulement celle qui est traversée et fabriquée par le langage, et exprimée dans une parole vive, par un sujet toujours en quête d'un monde de sens à construire. La métis du clinicien, c'est me semble-t-il cette disposition à être à l'écoute de « ce qui parle et de là où ça parle ». C'est accueillir cette parole, pleine, chargée de subjectivité, qui s'actualise dans une situation sociale singulière au regard de laquelle le sujet dévoile dans un adressage à l'autre la manière dont il est saisi par les évènements, ou plus précisément, la manière dont les situations font évènement pour lui. La métis du clinicien, c'est je crois moins entendre ce que le sujet dit des situations qu'il rencontre que d'être attentif à ce qu'il dit de lui dans son rapport aux situations, autrement dit, ce qui fait évènement dans la singularité de cette rencontre. Enfin, la métis du clinicien, c'est accorder un statut à cette parole vive, et ainsi permettre que s'ouvre un chemin de reconnaissance du sujet dans son rapport au monde et dans la construction de sa place et de son identité sociale et psychique.

Pour revenir à cet évènement inaugural vécu au début de ma vie professionnelle, et qui a creusé le terrain d'une pensée, d'un regard et d'un questionnement sur les situations psycho sociales dans les organisations, c'est aussi à ce moment que j'ai commencé un parcours de formation, dans des voies qui n'ont pas toujours été les plus ajustées, mais avec un engagement dont le moteur était de chercher des éclairages théoriques pour comprendre ce qui fait la complexité de la vie dans les organisations. La découverte, au hasard de lectures, du courant de la psychodynamique du travail, initié par Christophe Dejours, a été une première rencontre éclairante, avec une manière de regarder les situations autrement que du point de vue des dimensions fonctionnelles du travail. En effet, cette approche met au centre moins le travail que le sujet dans son rapport au travail, à la fois du point de vue de son pouvoir subjectivant, d'accomplissement et de développement de soi, que du point de vue des effets délétères sur la santé psychique, quand l'organisation et les rapports sociaux qui s'y déploient travaillent à défaire ou empêcher les conditions qui lui permettent de s'éprouver dans un agir et de faire société avec les autres. La rencontre avec la psychodynamique du travail m'a permis de comprendre que le travail ne se

réduit pas à sa dimension fonctionnelle, à la poursuite d'objectifs opérationnels, économiques, portés par l'organisation, relayés dans des discours idéologiques et managériaux. Il participe au projet et au désir des individus de faire société, il est un puissant opérateur identitaire, et selon les conditions de la vie de l'organisation, il inscrit le sujet dans une dynamique de subjectivation, qui soit développe et maintient sa santé, soit engendre des souffrances psychiques et sociales.

Un peu plus tard, la rencontre avec l'ergonomie du travail, le concept de travail prescrit / travail réel centré autour de la tâche, m'ont apporté un éclairage complémentaire pour saisir la complexité de ce qui se mobilise dans le geste professionnel, en situation. Et plus récemment, la clinique de l'activité et les apports d'Yves Clot qui permettent de saisir de quelle manière les déterminants de l'action agissent en situation. Des avancées considérables pour comprendre ce que recouvrent la notion de mobilisation subjective dans le travail, le lien avec le développement psychologique et celle des déterminants de l'agir professionnel. Des théories qui ont jalonné la construction de mes repères. Mais la rencontre avec la psychosociologie clinique constitue une étape importante dans la construction d'une pensée et d'une posture. Je peux affirmer que cette rencontre fait pour moi événement, dans le sens où elle permet une réelle transformation dans ma manière de regarder et de comprendre les situations, et par conséquent, elle transforme aussi, et progressivement, mon positionnement dans une pratique professionnelle. Depuis le démarrage du chantier dans le cadre du master, jusqu'à aujourd'hui, je ressens l'inconfort d'être bousculée dans des certitudes quant à la manière d'investir l'espace professionnel. Plus précisément, je ressens l'inconfort d'une transformation au niveau d'une posture dans le travail engagé avec les personnes et les groupes. Mais si le changement est source d'inconfort, de perturbation, il est aussi une source de satisfaction et d'épanouissement éprouvé, celui de cheminer vers une meilleure compréhension des phénomènes sociaux, que nous, témoins, acteurs et auteurs, sommes amenés à rencontrer, pour observer, étudier ou agir. Sentiment d'épanouissement dans le fait de sentir des choix épistémologiques et de postures s'affirmer avec conviction.

f. Une croyance à l'apport de la psychanalyse. La question du changement

Il me paraît important de dire quelques mots sur la psychanalyse, dont Emmanuel Diet rappelle qu'elle est une «*pratique de subjectivation et une science de la réalité psychique*»¹⁸ La psychosociologie clinique affirme son affiliation à la théorie psychanalytique du sujet pour explorer le lien entre individu et société. Cela signifie que dans sa lecture des situations sociales, pour les appréhender dans leur complexité, elle se réfère d'une part à la notion de l'inconscient, aux forces pulsionnelles et identificatoires qui traversent le sujet et trouvent à s'exprimer dans son dit et dans son agir.

¹⁸ Emmanuel Diet, *Perspectives complémentaristes sur le paradigme psychanalytique*, Puf, 2006

Comme le précise Florence Giust-Desprairies :

«La clinique psychosociale s'inscrit dans une conception psychanalytique du psychisme considéré dans sa dynamique, sa structure, sa complexité (...) La référence à un sujet concret, ensemble de représentations, d'affects, d'émotions, de fantasmes, d'idées, d'intentionnalités et socialement situés, est posé comme condition de l'approche théorique. Il s'agit d'une part de comprendre comment les logiques sociales infléchissent les parcours individuels et d'analyser ce que les individus mettent d'eux-mêmes dans les dynamiques collectives. Il s'agit d'autre part d'éclairer la façon dont ces dynamiques collectives travaillent le matériau psychique pour aboutir à des formations collectives spécifiques, imaginaires et réelles»¹⁹.

La théorie psychanalytique du sujet permet une lecture de ce qui structure notre société du point de vue du rapport à l'autre et de ses vicissitudes. Elle permet un regard qui voit le sujet comme une «capacité émergente», c'est-à-dire comme doué de possibles, qui ne s'épuisent pas dans le réservoir de l'avoir mais qui cherchent et trouvent à s'exprimer dans l'être. La référence à la psychanalyse pour la psychosociologie clinique, c'est aussi en emprunter certains aspects de sa méthode clinique, notamment dans le fait d'une présence particulière qui institue une relation propice à favoriser la parole du sujet. C'est donc une écoute particulière, qui ne se contente pas d'être attentive à l'explicite des mots, mais aussi à ce que le sujet dit à son insu, ce qu'il cherche à exprimer d'un questionnement qui lui échappe en partie. A l'instar de la cure psychanalytique où le cadre institue le mouvement transférentiel, le dispositif d'intervention psychosociologique produit des effets transférentiels, c'est-à-dire propices à la reviviscence de ce qui se joue ailleurs, dans le croisement de la rencontre entre les sujets et les situations sociales auxquelles ils sont confrontés. Cette reviviscence n'est pas seulement décelable dans les mots dits, mais aussi dans l'agir du processus. C'est-à-dire que le processus parle, au-delà du dit, et révèle les intrications multiples qui font la vie de l'organisation. Ce matériau clinique instruit la connaissance des modalités de fonctionnement de l'organisation et aussi la manière dont les sujets négocient leur rapport à l'institution. C'est à partir de ce matériau que le clinicien travaille avec les sujets professionnels, pour les aider à accéder à une certaine connaissance de ce qui se joue dans les situations, à travers un travail d'élucidation sur le sens des conduites et ce qui les détermine. L'auteur parle de «transfert institutionnel» pour désigner dans le temps de l'intervention, la réapparition du conflit, du malaise ou de la crise :

«Le cadre de l'intervention (cadre institutionnel de substitution) constitue un espace qui se présente comme un lieu déplacé du collectif institutionnel où peuvent être reprises les logiques internes de l'organisation mais aussi les valeurs et représentations instituées qui s'actualisent dans les systèmes organisés, telles qu'elles sont intériorisées par les acteurs sociaux»²⁰.

¹⁹ Florence Giust-Desprairies, *Désir de penser, construction d'un savoir clinique*, Téraedère, 2004

²⁰ Florence Giust-Desprairies, op.cit., 2004

Au début de l'intervention et pendant son déroulement, je n'avais pas conscience de ces dimensions transférentielles, je n'avais pas le recul nécessaire pour construire un savoir de ce type. Ce n'est que dans l'analyse après coup, en me remémorant les étapes de l'intervention que je parviens aujourd'hui à en percevoir la portée. Ce dont je me souviens en revanche, c'est d'avoir été sensible à des phénomènes qui se sont produits et qui m'ont étonnée, voire désarçonnée, toujours associés au sentiment qu'il y avait parfois une théâtralité dans l'expression de certaines situations et que cette théâtralité, parfois mêlée à un sentiment d'étrangeté, était en elle-même signifiante.

La croyance que la psychanalyse peut être un étayage théorique solide pour comprendre les dynamiques psychosociales dans les pratiques d'intervention est d'autant plus incarnée qu'elle passe, me semble-t-il, par une conception forte du sujet, et par une expérience personnelle d'un travail analytique, qui permet d'éprouver la transformation qu'il produit dans le rapport au monde. Un rapport douloureux, questionnant, plongeant dans la souffrance de l'absence à soi-même, qui mène sur le chemin de l'analyse, à un moment où l'enjeu vital est là. Le travail psychanalytique tente de déconstruire ce rapport au monde et à soi, pour le reconstruire à partir d'une parole qui, adressée, (ré) invente le sujet là où il n'était pas, là, parfois, où il est réduit dramatiquement à une chose. L'expérience psychanalytique transforme le regard, construit des possibles, ouvre à l'altérité et fait ressentir le potentiel créateur d'humanité. Faire l'expérience d'un travail analytique permet d'approcher ce qu'est le changement véritable, et cet « éprouvé » dans le registre d'une dynamique intérieure qui fait se transformer le rapport au monde me permet d'introduire une notion essentielle à la pratique d'intervention psychosociologique, à savoir la question du changement.

La question du changement est au cœur de la pratique psychosociologique, elle est aussi en général ce qui fonde la demande du client. Le client demande toujours que quelque chose change, à quelques exceptions près, car il peut arriver qu'il demande implicitement que rien ne change. Le changement est aussi l'affaire d'une société dont le discours politique, économique en fait le moteur essentiel du progrès. Il faut changer, pour une société meilleure, plus juste, plus « compétitive ». L'actualité politique nous fournit de nombreux exemples de ce que le changement est tenu au rang d'une promesse et d'une nécessité pour une vie meilleure, et s'en trouve de ce fait incontournable. C'est également le discours des organisations, y compris les organisations publiques, qui se sont engouffrées dans ce processus infernal du changement, qui en font un passage obligé. Social Habitat n'échappe pas à ce paradigme du nouveau modèle d'entreprise qui repose sur la nécessité idéologique de changer, et rapidement. Changer la culture, changer les modes de transmission de l'information, changer les modalités du contrôle et de l'évaluation, dans un processus où le savoir et le discours technicien dominant et organisent les rapports sociaux.

Changer : pourquoi, pour quoi, au nom de quoi, et comment? A Social Habitat, les justifications peinent à convaincre du sens véritable des transformations engagées, et il est possible de constater quotidiennement les effets catastrophiques sur les personnes, qui se trouvent faute d'un vrai travail d'accompagnement, dans l'impossibilité de mobiliser les ressources psychiques pour que les changements aient valeur d'expérience, et prennent place dans une histoire, individuelle et collective. Changer n'est pas le résultat d'une opération de substitution d'un état en un autre état, dans une succession temporelle linéaire. Le changement, tel que la psychanalyse le définit, le fait ressentir, éprouver, s'inscrit dans ce que la psychosociologie en dit également, et ce sur quoi elle tente de fonder sa pratique, du moins quand elle est fortement ancrée sur une dimension clinique. Dans notre société d'aujourd'hui où le *changement* est devenu un maître mot, à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective, il y a à réfléchir sérieusement sur le sens qu'il recouvre, les effets qu'il produit, quand il est envisagé la plupart du temps comme une injonction et comme devant « s'opérationnaliser » en un temps record. La psychosociologie nous invite à réfléchir à la question du changement, qu'elle situe davantage comme un « *évènement subjectif, le résultat d'un processus de pensée* »²¹, où se nouent et se dénouent les liaisons à l'œuvre dans le système de représentations de l'individu, lieu véritable d'un potentiel de changement. Se pose au regard de l'intervenant plusieurs questions.

1. La première, celle de sa position au regard du changement tel qu'il est conçu et orchestré par les organisations. André Lévy en appelle à la responsabilité des intervenants relevant des sciences sociales. Comme il le souligne, dans un ouvrage²² dont un des chapitres s'intitule « le changement revisité » :

« La question du changement, de la possibilité ou de l'impossibilité de le maîtriser, de ses modalités, reste au centre des préoccupations, notamment dans les sciences de l'homme. Pour ceux en tout cas qui ne se résignent pas à ce que celles-ci soient cantonnées dans un rôle d'observation et de strictes neutralité par rapport aux épreuves et souffrances inéluctables qui affectent les personnes et les collectivités humaines, qui estiment au contraire qu'elles peuvent et doivent jouer un rôle majeur dans ces bouleversements, et que la responsabilité des psychologues, psychosociologues, sociologues est engagée totalement dans la voie pour y parvenir ».

2. La seconde interrogation qui me vient, c'est celle des conditions qui rendent possible ou non des interventions psychosociologiques d'inspiration clinique dans des environnements organisationnels soumis à ces paradigmes du changement, où domine aussi un rapport au temps qui est si différent du temps de la clinique. A Social Office, où les bouleversements retentissent, il y a le sentiment d'être happé par « le rouleau compresseur du changement », qui met les

²¹ André Lévy, *Penser l'évènement*, Parangon, 2010

²² Op.cit.

personnes en apnée, la « tête dans le guidon » comme je l'entends souvent, en mutilant toute possibilité de penser ce qui arrive.

Je mesure la difficulté d'intervenir dans cet environnement, de surcroît bureaucratique, « *modèle le plus achevé de l'organisation rationnelle*²³ » et de plus en plus soumis au paradoxe de ce que j'ai envie d'appeler « le changement immobile ». **Le changement en surface**, sous la houlette du discours sur la modernité, et dans une logique déterministe qui laisse peu de place à l'imprévu et à l'incertitude, et **l'immobilisme**, voir le recul sur le fond, au sens d'une dégradation des conditions **du** travail, une perte du sens, du lien, de la solidarité intergénérationnelle et interprofessionnels.

3. La transformation progressive de l'objet d'intervention

a. Du conflit intérieur

La découverte de la psychosociologie clinique et surtout le sentiment qu'elle ouvrait sur la possibilité de comprendre le monde autrement, et en particulier la vie complexe des organisations, est venue dans le cours du chantier, former un conflit intérieur avec les premiers jalons que j'avais posés au préalable et dont j'avais l'intention de me servir pour construire le cadre du travail avec les personnes. En effet, sous l'influence des apprentissages du master sur la clinique de l'activité, ses théories et ses méthodologies, qui m'apparaissent puissantes pour comprendre les ressorts de l'agir humain en situation de travail, j'avais imaginé une intervention dont le but était de mettre à l'épreuve ces nouveaux apprentissages. Mon objet était, dans une perspective praxéologique, l'activité du professionnel dans son rapport à une pratique et les compétences à développer. J'étais au démarrage positionnée du côté d'un problème d'action, d'un « faire », d'un « comment », et pas du côté d'un « quoi et d'un pourquoi ». Je devais ainsi produire une action de formation, dans une visée adaptative. J'avais pour cela l'idée que je pourrais « expérimenter » une nouvelle approche du travail, à l'aide d'outils méthodologiques propres à l'analyse de l'activité. Ce cadre solidement ancré a déterminé la façon dont je me suis positionnée au regard du commanditaire, la proposition de travail qu'il a fallu formuler et expliciter, et la finalité visée, en l'occurrence le développement adapté des compétences des gardiens d'immeuble. Mais progressivement, une transformation s'est opérée, sous l'effet conjugué de ma rencontre avec la psychosociologie clinique et de la rencontre avec les sujets professionnels.

b. De la surprise : la rencontre produit l'objet, lâcher prise avec la volonté de maîtrise

La rencontre avec les personnes « du terrain », l'attention portée aux détails, au ressenti, à leur parole, à l'imprévu, à l'inédit, a été pour moi **une surprise**, dans le sens d'être de façon inattendue en capacité de me sentir affectée par ce qui se passait. Non pas dans le sens d'une sensiblerie exacerbée, émotionnelle,

²³ *op.cit.*

mais dans le sens de sentir l'épaisseur d'une relation à l'intérieur de laquelle « quelque chose parle, dit, se dit », de différentes manières, au sujet de l'expérience que chacun fait de sa rencontre avec les situations et avec l'institution. Ainsi, petit à petit, j'ai senti la nécessité d'assouplir le cadre du travail, d'ouvrir sur d'autres possibles, d'explorer les différents niveaux de discours, et finalement, d'accepter le temps nécessaire pour comprendre la où les demandes, et pour que l'objet du travail se détermine progressivement. C'est une des spécificités de l'intervention psychosociologique que de considérer que l'objet sur lequel porte l'intervention n'est pas donné à l'avance, mais qu'il est co-construit avec les acteurs, au fur et à mesure du travail de collaboration. Jean Dubost parle d'un « *produit complexe et provisoire, instable, continuellement en train de se former, jamais entièrement élucidé, échappant toujours aux tentatives d'immobilisation* »²⁴. Ainsi, l'objet n'est jamais figé, il peut évoluer. Comme le dit Florence Guist-Desprairies, **c'est la rencontre qui produit l'objet**²⁵, celui-ci est revêtu de deux registres :

1. l'objet tel qu'il se donne à voir : préoccupations exprimées ; problèmes soulevés avec leur charge affective significative, des données immédiates, vécues et concrètes, d'expérience brute. Jean Dubost précise que « *ce qui est donné ou présenté par la demande que lui adressent ses interlocuteurs ce sont les expressions d'une souffrance, les résultats ressentis insatisfaisants de l'analyse d'un état, d'une histoire, d'une situation, des sentiments d'incompréhension face à des comportements jugés absurdes ou injustes, des projets d'action novatrice....* »²⁶
2. la relation entretenue avec le problème évoqué, qui permet de dépasser le niveau des énoncés immédiats, afin d'atteindre ce qui est en jeu dans la demande.
*« Cette appréhension de la situation telle que subjectivement vécue par les acteurs de l'organisation permet la construction d'un objet de travail (ce qui est formulé comme devenant le travail de l'intervention). Celui-ci n'est jamais donné d'emblée, il est co-construit par les demandeurs et les intervenants à partir de l'analyse faite par les intervenants de la demande et des préoccupations exprimées. L'objet de travail peut se modifier pendant l'intervention, en fonction d'une élucidation progressive des problèmes et des enjeux »*²⁷.

Autrement formulé, Jean Dubost définit cette approche comme « *consistant à substituer aux phénomènes invoqués par les demandeurs comme constituant leur problème, une autre catégorie de phénomènes, ceux qui peuvent advenir dans la situation créée par la rencontre avec l'intervenant et constituer un objet de travail direct* »²⁸. Cela amène l'auteur à préciser un élément qui me semble capital,

²⁴ Jean Dubost, *l'intervention psychosociologique*, Puf, 1997

²⁵ Florence Guist-Desprairies, Spécificité de l'intervention psychosociologique, texte disponible sur www.arianesud.fr

²⁶ Jean Dubost, op.cit.1997

²⁷ Florence Guist-Desprairies, op.cit.

²⁸ ²⁴ Jean Dubost, op.cit. 1997

c'est que la construction de l'objet de travail est directement tributaire des « *phénomènes pris en compte par le processus des modalités de structuration du travail de collaboration, qui résulte elle-même des conditions choisies par les consultants pour répondre à la demande ou d'une négociation entre les parties concernées* »²⁹.

Assez rapidement au cours du chantier, je sentais cette disposition à **lâcher prise** avec l'idée ou l'intention de maîtriser le processus de l'intervention à l'avance, en substituant à la manière rigide de prévoir son déroulé, un espace vide, vacant, avec la confiance éprouvée que la rencontre avec les personnes allait faire naître quelque chose de nouveau. Je me souviens qu'il me venait à l'esprit un dialogue intérieur, lorsque je m'apprêtais à rencontrer les personnes. Je me disais « j'y vais, et on verra ce qui se passe », avec le sentiment de confiance qu'allait émerger quelque chose. Je me sentais tranquille, sereine, enthousiaste, curieuse et impatiente, devant l'inédit de la rencontre. C'est aussi la sensation de légèreté éprouvée, au sens d'avoir lâché le carcan méthodologique rigide qui aurait pu servir à conjurer l'angoisse de la rencontre, mais qui n'a pas résisté bien longtemps. Depuis le démarrage du chantier, après avoir posé le cadre de travail avec le commanditaire, un cadre relativement balisé, avec une durée, une méthode, et le résultat attendu, je me suis mise dans une disposition d'écoute des professionnels. Rapidement, il m'est apparu que les questionnements soulevés par les personnes faisaient appel à d'autres catégories que celle de la compétence opérationnelle, le savoir-faire en situation. Plus précisément, je percevais le malaise vécu, ressenti, lié à la manière dont l'organisation pense et agit sur les situations de travail, et la manière dont les professionnels, confrontés au quotidien à la précarité sociale, à la violence dans les quartiers, à la rencontre avec des univers culturels différents, se questionnaient sur leurs difficultés, voire leur souffrance, ainsi que sur leur positionnement dans l'institution. Progressivement, il m'est apparu que leur demande, leur préoccupation, ne résidaient pas tant dans le développement de leur compétence métier, mais elles relevaient plutôt d'une incompréhension relative aux conditions dégradées de leur travail, entraînant le sentiment que des contraintes pèsent lourdement sur eux, et en particulier celles de devoir tenir et faire tenir les tensions au quotidien, dans la solitude, l'isolement, l'absence de soutien de la hiérarchie et, d'une manière générale, de l'institution. A partir du moment où j'ai acquis la conviction que d'autres enjeux, au-delà de la compétence, traversent les sujets et les collectifs, et que ce qu'ils demandent résident ailleurs que là où le commanditaire souhaite les emmener, j'ai été de moins en moins en capacité de poursuivre une action qui visait le développement des compétences des gardiens d'immeuble. C'est précisément à ce moment que j'ai ressenti intérieurement une distanciation avec ma posture de responsable formation, laquelle, je le rappelle, était positionnée par l'institution dans une conception classique, instrumentale, voire gestionnaire, au service des visées de l'organisation, de son projet, de sa vision des rapports

sociaux. Cette posture et cette pratique de la formation m'apparaissaient de moins en moins pertinentes au regard des problématiques et questionnements rapportés par les personnes, pour lesquelles il me semblait nécessaire de travailler d'une autre manière et avec d'autres finalités.

A partir de cette écoute « clinique », je n'étais plus à regarder les situations avec comme questionnements celui des compétences et des savoirs faire en situation, mais j'essayais de décrypter les propres questionnements des personnes au regard de leur rapport à l'institution, au travail, à leur activité au quotidien, aux problèmes qu'ils rencontrent. Comme le précise Véronique Guienne-Bossavit, psychosociologue, « *l'objet de l'intervention est un objet complexe, qui gagne progressivement en consistance et en précision* »³⁰

c. Repenser la temporalité et la mettre au rang des conditions de réussite de l'intervention

Ainsi, si l'objet de l'intervention ne peut être défini à l'avance, cela pose deux questions :

1. la première, c'est le rapport à la **temporalité**, considérant que la préoccupation dominante des demandeurs est la résolution d'un problème, pour lequel des solutions peuvent être déjà imaginées, et qu'il suffit de les mettre en œuvre dans un temps donné pour que le problème soit résolu. Or, du point de vue de l'intervention psychosociologique et des paradigmes sur lesquels elle repose, la question de la temporalité est un élément central, voire une condition de réussite. L'exploration d'une demande, le travail engagé avec les personnes, les effets de sens visés s'inscrivent nécessairement dans un processus lent, puisqu'il s'agit avant tout d'aider les demandeurs à faire un travail d'explicitation et d'élucidation des conduites, à partir d'un travail sur leur représentation.
2. Comme le précise Florence Giust-Desprairies :
*« L'unité de temps et d'espace qui se présente au consultant donne une forme à une autre temporalité, à la reconnaissance de laquelle s'emploie l'intervention en tension avec les logiques de l'organisation. C'est, en effet, d'un autre temps dont les personnes ont besoin pour élaborer leur expérience, pour faire sens sur ce qui se passe. Le psychosociologue convie à un temps processuel en rupture avec la temporalité chronologique de l'organisation »*³¹
3. la seconde question est liée à la contractualisation de l'intervention avec le système client, et à la demande légitime du client de pouvoir connaître les aspects « logistiques » : la durée de l'intervention, ce qu'elle perturbera des conditions habituelles de travail, son coût. La solution à ce problème, précise Véronique Guienne-Bossavit, peut résider dans différentes manières de contractualiser avec le commanditaire :

³⁰ Guienne-Bossavit, *Etre consultant d'orientation psychosociologique*, L'harmattan, 1994

³¹ Florence Giust Desprairie, *op.cit.*

« donner un cadre, mais suffisamment souple, pour qu'il puisse intégrer de nouvelles demandes ; ou produire un cadre d'intervention qui systématise des analyses de demande ; ou encore, ne contractualiser que sur le premier sous-objet, ce qui a le mérite pour le client de pouvoir vérifier la confiance qu'il a fait au consultant avant de reconduire la suite, mais qui a l'inconvénient de mettre les personnes qui s'engagent dans un climat de précarité où tout peut toujours être interrompu »³²

Sur cette seconde question, et dans le cadre du chantier, je n'ai pas anticipé cette possibilité que le problème puisse se poser autrement, et qu'il était opportun de réserver un temps, et un espace, avec le commanditaire pour discuter des modalités de travail à l'issue de l'exploration des préoccupations des personnes. Conjugué à des tensions de plus en plus vives avec ma responsable, que mon positionnement dans l'organisation généraît, l'objet de l'intervention n'a pas pu dépasser un cadre exploratoire qui me permettait, dans l'inconfort d'un sentiment de solitude et de doute sur l'utilité de cette étude, de comprendre la vie de cette organisation et en particulier le positionnement des gardiens d'immeubles.

4. La transformation progressive de la posture

a. Le chercheur, l'expert, le consultant/praticien

Le début du chantier a marqué un changement dans ma posture, sous l'effet en particulier d'inscrire mon action dans une intention de recherche. Non pas dans le sens d'une démarche de recherche avec ses méthodologies et son cadre institutionnel, mais dans l'intention de comprendre les phénomènes observés et en réfléchissant mes façons de faire. Ouvrir sa pratique à cette dimension de réflexivité et, si possible, produire de la connaissance, fut-elle modeste, nécessite de changer de posture. Comme le précise Jacques Ardoïno :

« On n'agit pas du tout de la même façon en se laissant porter, au gré des allants de soi et des habitus, ou en réfléchissant ses façons de faire, à fortiori en les étudiant de façon quelque peu systématique. Lorsqu'il s'agit d'acteurs sociaux, leurs comportements habituels sortiront effectivement transformés, à partir du regard nouveau porté sur les particularités de leur pratique »³³ Dans un article qui traite du sujet de la posture du chercheur, de l'expert, et du consultant, Jacques Ardoïno développe ce qui est commun à ces acteurs, qu'il qualifie chacun d'*intervenant*, et ce qui spécifie leur pratique d'intervention. Si tous contribuent à *« l'élaboration des repères nécessaires à l'intelligibilité des pratiques »*, et si tous *« viennent entre les protagonistes des situations auxquelles ils s'appliquent, pour leur fins propres, proposer des formes de médiation mettant en jeu des savoirs »³⁴*, les postures sont nécessairement

³² Véronique Guienne Bossavit, op.cit. 1994

³³ Jacques Ardoïno, op.cit., 1990

³⁴ Op.cit.

différentes, et l'enjeu de clarifier ce qui fait la sienne propre contribue à établir une collaboration féconde avec les protagonistes.

« Il deviendrait particulièrement important de tenter de clarifier quelque peu les statuts, les fonctions et les rôles, autrement dit les « postures » de ceux qui interviennent, à des titres divers, dans le jeu des acteurs sociaux (...) en regardant de près leurs projets respectifs, les commandes et demandes qui leur sont adressées, les types de contrat qui en résultent, les partenaires qu'ils tendent à privilégier, leurs implications personnelles, professionnelles et institutionnelles, le statut scientifique qu'ils accordent ou non, à la temporalité, leur formation (à la recherche), ainsi que les outils et dispositifs, instrumentations de recherche ou d'action qu'ils entendent mettre en œuvre »³⁵

Bien entendu, je ne me posais pas ces questions au moment du chantier, ce n'est qu'à posteriori qu'elles arrivent, et que je vois aujourd'hui l'intérêt d'une telle clarification, au bénéfice de la collaboration. Je mesure que le remaniement des postures n'a pas pu se faire de manière réfléchie, le déroulé des événements allant plus vite que la possibilité de les penser.

b. Un remaniement nécessaire

Comment le passage d'une posture à l'autre a pu se faire. Quels remaniements intérieurs ont accompagné les changements ? Qu'a-t-il fallu construire, et déconstruire pour établir une négociation entre une posture de praticien de la formation, que me confère dans l'institution ma fonction de responsable formation, celle d'apprentie intervenante en analyse du travail, qui me confère un positionnement nouveau dans l'organisation, et enfin une posture de « praticien-chercheur », à peine révélée à la conscience ? Le terme « chercheur » est à entendre encore une fois dans une perspective qui vise la recherche de compréhension des situations, d'étude et de questionnement sur ce qu'il se passe dans la rencontre avec les professionnels. Il m'apparaît que cette question de la posture est essentielle à poser, car elle est sous tendue me semble-t-il, par différentes questions complémentaires, dont :

- La recherche d'explication ou celle de la compréhension des situations et des phénomènes observés, à partir du cadre de référence conceptuel, épistémologique et éthique auquel on croit,
- la question de sa propre implication dans cette co-construction d'un savoir sur les situations et dans le cadre de l'intervention,
- un certain rapport au statut du savoir et de la connaissance, et la position d'humilité devant l'étendue des lieux qu'ils recouvrent, les endroits où ils surgissent. Le choix de les considérer comme une réalité « déjà là », seulement à débusquer, « *progressivement à la faveur d'une ascèse et d'une rigueur méthodologique* »³⁶, dont les objets sont

³⁵ Op.cit.

³⁶ Op.cit.

transparents et décomposables. Ou bien faire le choix d'inventer leur surgissement dans la complexité de l'intersubjectivité

- La problématique d'action que l'intervenant choisi de mobiliser
- la finalité qu'il poursuit selon ses propres positions éthique et politique, et de la possibilité des demandeurs de s'inscrire dans un processus de travail

Telles sont les questions qui me sont apparues dans le cours du chantier, mais surtout dans le temps de réflexivité. Sous l'effet d'un cheminement, d'une réelle transformation éprouvée, dans la manière d'être à l'écoute des situations sociales, la construction d'une nouvelle posture est aussi l'effet de nécessités intérieures de mettre en cohérence et en dialectique un nouveau rapport au savoir, une certaine vision du monde et « le projet sur l'homme » dans lequel je souhaite inscrire mon action.

c. Réflexion sur le positionnement de la formation dans l'organisation, le devenir d'une posture

Parallèlement à ce que je découvrais dans la rencontre avec les acteurs, à la réflexion que je nourrissais sur le processus d'intervention, mes interrogations se portaient aussi sur le positionnement de la formation dans l'organisation : le rôle qu'elle y joue, les intérêts qu'elle sert et ceux qu'elle dessert, les idéologies qu'elle véhicule, le système social dont elle contribue à construire les contours et les articulations, ce qu'elle permet d'instituer dans la manière de penser le sujet dans son rapport au travail, à l'activité, à l'institution et ce qu'elle permet à ces sujets d'intérioriser comme normes ou conduites. J'ai repéré que la formation, du moins dans l'organisation où j'occupais le poste de responsable formation, était traversée par des enjeux propres à servir des visées idéologiques. En l'occurrence, j'ai réalisé qu'elle était construite par un discours à travers lequel le projet de l'instance dirigeante était énoncé. Par « projet », j'entends deux aspects. Le premier, il s'agit du projet d'emmener de manière opérationnelle l'institution sur des chemins balisés par des axes de développement de l'activité et les moyens jugés nécessaires pour y arriver. Le second, il s'agit du « *projet sur l'homme* »³⁷ qui se dessine derrière les intentions dévoilées, les attentes formulées. Une lecture attentive de ce qui se jouait dans la manière de construire le discours sur la formation, mes tentatives échouées d'ouvrir la réflexion sur une autre manière de conduire les projets de formation, la contrainte forte de faire porter par le plan de formation le projet d'entreprise m'ont progressivement amenée à découvrir la puissance de l'instrumentalisation d'une fonction et d'une activité, de sa visée adaptative en lien avec les grandes évolutions voulues par les directions. Le malaise ressenti d'être prise dans ce processus contraint et contraignant. Je prenais conscience progressivement que la formation recouvrait deux réalités.

³⁷ Giovanni Guerra, *De quoi parle-t-on quand on parle de psychosociologie*, revue connexion, Puf, 2010

1. d'une part elle était un instrument au service des directions pour soutenir la nécessité d'intégrer le projet d'entreprise et justifier les transformations qu'il engendre sur l'activité des professionnels. Instrument idéologique et outil de communication pour diffuser auprès de tous les directives et orientations de l'entreprise, et inviter l'ensemble à intégrer les changements nécessaires à l'évolution de l'activité. J'ai été marquée par le fait qu'il était primordial de produire des effets d'annonce, à travers la diffusion du plan de formation, qui mettait en avant les orientations de l'entreprise, mais l'intérêt porté à construire un processus de travail, des actions pertinentes, ajustées au plus près préoccupations et contraintes réelles des acteurs était relégué au second plan, voire inexistant. L'initiative d'intégrer dans le plan de formation un espace pour soutenir les souhaits de mobilité d'un groupe de professionnel au positionnement complexe, s'est vue rejetée d'un revers de main car, selon les dires d'une directrice territoriale, approuvés par la DRH, « il ne faut pas inciter les gens à vouloir évoluer » !! . Outil de communication au service de l'idéologie de l'entreprise et outil de contrôle social, la formation dans l'organisation occupe un positionnement réduit à ce qu'elle sert du côté des directions mais ne constitue réellement pas un lieu de développement pour les personnes, ni un lieu de transformation sociale.

2. d'autre part, j'ai pris conscience progressivement que les demandes de formations exprimées par les personnes traduisaient le plus souvent et souvent à leur insu, l'expression d'un malaise :
 - les questionnements sur les déterminants qui organisent l'activité, y compris les finalités poursuivies,
 - les incompréhensions liées aux écarts ressentis entre les décisions prises par les directions et la réalité des situations quotidiennes de travail,
 - le désarroi à peine camouflé de devoir affronter dans la solitude ou l'isolement des situations complexes,
 - et enfin, une demande à décrypter, celle d'être entendus et reconnus comme des sujets acteurs de l'entreprise, désireux de participer collectivement à la vie de l'institution, et non comme destinataires de changements qu'ils ne comprennent pas toujours et dont ils ont le sentiment qu'ils vont même à l'encontre des finalités qu'ils sont censés poursuivre.

La nécessité d'entendre ce que les demandes de formation visent en réalité est un enjeu crucial pour les professionnels, et devrait être un enjeu pour l'entreprise, mais force est de constater qu'elles sont entendues sans être décryptées, favorisant des réponses immédiates en termes d'action de formation, renforçant la conviction chez les professionnels et leur manager, qu'ils ont à acquérir des compétences

qui leur manque pour faire face aux situations professionnelles. Dans cette perspective, la formation a pour effet de renforcer le *moi*, et comme le dit Eugène Enriquez, de :

« Fournir aux formés le moyen d'être plus sûrs d'eux-mêmes dans leur poste de travail, sans qu'ils puissent se demander pourquoi eux et non d'autres occupent ce poste, pourquoi ce poste existe, dans quelle structure il prend place, quelles relations de pouvoir il présuppose »³⁸.

C'est ainsi qu'elle s'inscrit dans une perspective aliénante et qu'elle « *renforce la schizophrénie sociale* »³⁹. J'ai progressivement acquis la conviction que là où il y a une demande de formation, il y a souvent une demande de problématiser une situation énigmatique, cause de souffrance ou de difficulté, et d'entendre ce qui questionne, notamment : l'organisation du travail, son propre positionnement dans l'institution, la finalité du travail, les rapports sociaux, le rapport au pouvoir, etc.. La façon dont sont accueillies ces demandes est déterminante pour le destin que prendra l'expérience que le sujet fait de la situation questionnante. Une écoute attentive de la demande implicite et une réponse ajustée permet une réelle possibilité de transformer l'expérience que le sujet fait de la situation. En revanche, la réponse immédiate en termes de formation maintient la personne dans un rapport énigmatique à la situation, la positionne du côté de l'avoir (« avoir » ou pas la compétence), entraîne la répétition d'une demande, faute de travailler sur celle qui la sous-tend en réalité. J'ai très souvent été surprise de constater que bon nombre de personnes expriment de manière répétitive des demandes de formation, suivant à l'identique des actions considérées alors comme des « piqûres de rappel », telles des injections de savoirs dont les effets se dissipent avec le temps, et qu'il faut renouveler, régulièrement. Cette représentation de la « piqûre de rappel » témoigne des limites du mécanisme qui consiste à absorber, dans une position d'extériorité, un savoir supposé manquant, quand celui-ci ne peut se conjuguer avec un travail en intériorité sur ce qui fait énigme dans le rapport du sujet à l'organisation et aux situations, et quand l'organisation elle-même ne peut transformer les articulations sur lesquelles repose le fonctionnement de son système de production et de son système social. La « piqûre de rappel » me semble être symptomatique et emblématique d'un processus de répétition, où ce qui est visé à travers la demande reste capturé dans l'insu d'une parole qui ignore ce qu'elle dit, pour celui qui la dit et celui à qui elle est adressée. Eugène Enriquez, dans sa critique du système de formation, pointe cet effet de répétition :

« Ce qui se joue dans l'acte formatif, ce qui nous interpelle, et ce qui nous fascine dans son mouvement même : la quasi-certitude de son échec inéluctable, toute éducation étant frappée du sceau de l'impossible et laissant le goût amer de l'inachevé, du ressassement du discours infini et toujours à reprendre »⁴⁰

³⁸ Eugène Enriquez, *Les jeux de pouvoir et de désir dans l'entreprise*, Desclée et Brouwer, 1997

³⁹ *Op.cit.*

⁴⁰ *Op.cit.*

Ainsi, le système de formation en entreprise, comme construit social, /comme canal d'expression ouvert aux professionnels, invités à formuler des demandes, comme ensemble de droits et d'obligations, contribue à fabriquer ou maintenir un ordre social qui :

- laisse sous scellé la dimension subjective des questionnements individuels ou collectifs,
- préserve l'entreprise d'une remise en question de son système de pouvoir et des forces instituées,
- maintient chez les sujets et les collectifs les effets délétères d'une quête vers plus d'efficacité et de compétences, tout en barrant le travail sur le sens, la signification et sur la transformation sociale. C'est le sens du propos de l'auteur de définir toute action de formation, telle qu'elle est pratiquée dans notre société, comme une :

« Procédure d'exclusion du réel, et plus précisément de l'intervention sur les structures et les systèmes, de la possibilité de la multiplicité des communications, du réinvestissement des énergies autrement et ailleurs. Autrement dit, les pratiques de formation comme la plupart des interrogations sur la formation tendent à occulter et l'expérience vécue de la formation et la formation comme processus de forclusion du changement social et de la transformation des rapports sociaux »⁴¹

Assise sur une logique générale de marchandisation et d'institutionnalisation, sur une mécanique à 4 temps (analyse, conception, réalisation, évaluation), la formation obéit à une *« irrésistible emprise de l'ingénierie »* et à *« une montée en puissance d'une vision instrumentale et l'approfondissement continu d'un processus sans fin de rationalisation »⁴²*. De la formation à l'intervention, de la visée opératoire à la démarche clinique, dans quelle condition le chemin est-il possible, telle est l'une des nombreuses questions en jachère.

5. La transformation progressive de l'implication

a. L'implication, un engagement dans la complexité

« L'implication connote l'engagement dans la complexité, avec le risque de s'engluier dans l'entrelacement, d'étouffer dans un enchevêtrement que l'on ne peut démêler, précisément parce qu'on y est pris »⁴³.

Dans le « Vocabulaire de psychosociologie »⁴⁴, la notion d'*implication* est catégorisée dans les « démarches et les pratiques constituant les outils méthodologiques » de la psychosociologie. Ni objet, ni processus, cette notion renvoie davantage à une forme de médiation rentrant dans la panoplie méthodologique de l'intervenant psychosociologue, lui permettant d'accéder à une connaissance et une compréhension des situations sociales qu'il s'applique à étudier.

⁴¹ Op.cit.

⁴² Daniël Lambelet, *Réinvestir le champ de la formation : Eclipse ou retour de la psychosociologie ?* Revue connexion, Puf, 2009

⁴³ Michel Bataille, cité par Gilles Amado dans « *Implication* », Vocabulaire de psychosociologie, Eres, 2004

⁴⁴ « Vocabulaire de Psychosociologie », sous la direction de J. Barus Michel, E. Enriquez, A. Levy, éditions Erès

« *Le psychosociologue met en jeu sa propre subjectivité, celle des personnes auprès desquelles il intervient, ainsi que de multiples rapports d'intersubjectivités* »⁴⁵.

L'implication est une notion complexe, qui renvoie à la complexité de ce qui se joue dans la rencontre entre l'intervenant et les acteurs sociaux. Elle est propre à la démarche clinique, et revêt plusieurs dimensions. Je la considère comme un élément du chantier qui a fait événement pour moi, dans le sens qu'elle est venue marquer un grand changement dans la manière de penser, d'observer et de comprendre les phénomènes sociaux.

b. Privilégier l'écoute, la relation et sa dynamique, ajuster au millimètre

De manière tout à fait inattendue j'ai privilégié le regard sur *la relation et sa dynamique*, ressentant la puissance heuristique tout autant que sa complexité. Rompant avec des méthodes instrumentales éprouvées par le passé et réputées relever de l'objectivité scientifique, j'ai été happée par la nécessité d'être à l'écoute du vécu, au plus près des sujets. Cette disposition et posture ont été probablement liées à une tension intérieure, aboutissant chemin faisant à inscrire le dispositif dans une démarche clinique. Je n'avais pas pleinement conscience de ce chemin vers la clinique, au départ, mais je réalise dans l'analyse réflexive, qu'elle était devenue un acte volontaire et déterminé, un choix de positionnement et méthodologique. Plusieurs événements méthodologiques, significatifs, témoignent de cette transformation vers une posture clinique.

J'ai porté une attention particulière à la prise de contact avec les gardiens d'immeuble, avec le sentiment de devoir ajuster « au millimètre » mon approche (discours, attitude, comportement), au regard d'un ressenti de leur plus ou moins grand désir de collaborer, allant de l'acceptation immédiate et enthousiaste, au sentiment d'y être contraint par un supposé pouvoir hiérarchique qu'ils me prêtaient. La représentante de la DRH que j'étais a suscité dans un premier temps la méfiance et des inquiétudes fondées sur des supposées intentions (contrôle de leur travail, évaluation...). La prise de conscience à ce moment de l'enjeu réel, en termes d'effets sur les personnes, dans le fait de les solliciter pour cette étude, les questions éthiques se rapportant au bien-fondé du dispositif et ce à quoi il allait servir. La prise de conscience que je pouvais tomber dans le piège de l'instrumentalisation des personnes, au service de mon désir et de mes intentions d'apprendre, sans pour autant considérer les effets réels. Par exemple les attentes pouvant naître de ces échanges, le changement dans leur représentation des situations, générant une nouvelle position ou un nouvel investissement et le risque de ne pouvoir garantir jusqu'au bout un cadre sécurisant et étayant, laissant les professionnels avec des questions suspendues à du non-sens, ou à un vide de la pensée. J'étais partagée entre le sentiment et l'intention d'amener la possibilité d'une ouverture pour donner la parole à ce groupe de professionnel, dont la place ambiguë dans

⁴⁵ Gilles Amado, *op.cit.*2004

l'organisation lui confère un positionnement vécu souvent douloureusement, et ma crainte naissante, venue progressivement, de ne pas aboutir à une action réelle. Dans le cours du chantier, considérant que j'avais acquis la conviction que je n'allais pas répondre directement à la commande, laquelle était, je le rappelle, de produire une action de formation, je me suis retrouvée avec la question cruciale, qui se formulait intérieurement ainsi : « qu'est-ce que je vais faire de ce qui se passe, de ce qui émerge, de ce que me disent les personnes de leur préoccupation ? ». J'avais alors le sentiment d'être devant une question insoluble, je me sentais démunie en réalité, dans la solitude d'un questionnement sur les finalités de l'étude mais aussi sur mes propres déterminations.

c. De l'auto-confrontation croisée à l'observation participante, pour quelle proximité ?

Ce second aspect méthodologique témoigne là aussi d'une transformation importante que je ne peux élucider qu'en passant par le récit du fait suivant : déterminée au démarrage à expérimenter les méthodes de l'analyse de l'activité, en l'occurrence l'autoconfrontation simple et croisée, je me suis équipée d'une caméra et j'ai présenté la méthode aux participants et au commanditaire. Après avoir aidé les personnes à surmonter les résistances, j'ai eu le champ libre pour filmer les séquences de travail. Je passe sur les détails de cet aspect méthodologique car j'y reviendrai plus loin.

Je veux juste évoquer de quelle manière et sous l'effet de quoi mon rapport à cet instrument a évolué dans le cours du chantier. Au démarrage, j'ai accordé une certaine importance à cette possibilité de capter une réalité. Je me sentais réassurée dans le fait de pouvoir garder une trace du geste professionnel, à partir de laquelle j'allais pouvoir revenir avec les personnes dans un second temps, pour en explorer les ressorts. Je passais un certain temps à positionner la caméra pour obtenir le meilleur angle, pour ne rien perdre des situations. Ensuite, je laissais l'enregistrement se faire et je me positionnais un peu en retrait, faisant une observation distanciée des situations. Je fais aujourd'hui l'hypothèse que l'utilisation de la caméra a eue comme effet d'une certaine manière d'introduire du tiers dans la relation avec les personnes, maintenant une distance relationnelle, témoignant d'un niveau d'implication faible, du moins au départ. Car assez rapidement, j'ai engagé des discussions avec les personnes, poussée probablement par la nécessité d'être en relation, désireuse de les inviter à mettre en mot la manière dont ils vivaient les événements et les situations qui se présentaient. Enfin, je me suis laissé porter par la disposition que je sentais intérieurement d'établir une proximité avec elles. Une proximité faite la plupart du temps, je crois, d'une juste distance, de la liberté qu'elles sentaient de pouvoir ou non se laisser approcher, d'une clarification de mes intentions, d'une bienveillance et d'un réel intérêt pour les personnes. Progressivement, l'entrée dans la relation a permis que ma présence se charge d'une nouvelle finalité, celle d'ouvrir un espace pour accueillir la parole de chacun, invité à livrer quelque chose de son vécu et de ses préoccupations. De manière inattendue, mais cependant sans me

donner un espace pour penser ce que j'étais en train de faire, j'ai proposé à quelques-uns de faire le travail avec eux. J'avais à l'esprit la méthode de l'instruction au sosie, utilisée en clinique de l'activité. Cette méthode d'analyse de l'activité consiste à faire expliciter à la personne son travail, en partant de l'hypothèse qu'il y aura à la remplacer dans son activité, et qu'il faut acquérir une compréhension de ce qu'elle fait quand elle travaille. J'ai alors imaginé qu'il serait possible d'explicitier le travail, à partir de l'action, c'est-à-dire en le faisant. Dans un premier cas, j'ai demandé au gardien d'immeuble d'explicitier son travail pour me guider dans la manière de faire, et dans un second cas, j'ai fait le travail en même temps, invitant le gardien à mettre en mots son ressenti, sa vision du travail, les questions ou problèmes rencontrés. Sur le moment, j'étais poussée par l'enthousiasme de découvrir les ressorts du travail et de l'activité et c'est avec une certaine ferveur débordante que j'avançais dans l'action. Je pense aujourd'hui que je manquais de recul pour apprécier la manière dont progressait l'intervention, pour la questionner, comprendre ce qui se jouait en réalité. Je m'interroge sur la finalité de l'observation participante, en particulier ce qu'elle est venue servir dans un processus d'identification à l'autre, qui a peut-être pris le pas sur le processus d'empathie. Faire le travail « comme l'autre » et même dans un cas « à la place de l'autre », cela me renvoie quelque peu à une ambiguïté profonde sur la question de sur la juste distance à l'autre. Il m'est difficile de faire une analyse plus poussée, mais le fait est que l'observation participante, et la variante que j'ai introduite, m'apparaît aujourd'hui comme une méthode de recherche qui à la fois apporte une forme de connaissance sociologique sur les phénomènes observés, mais elle ne m'apparaît pas être adaptée totalement à la posture clinique, telle que je la comprends. Dans l'article du « Vocabulaire de psychosociologie », traitant de l'observation participante, Georges Lapassade cite André Levy sur la question de l'implication du chercheur, et avance l'idée selon laquelle une trop grande proximité avec l'objet empêche finalement de s'en approcher. Citant le cas de la recherche sur la sorcellerie, menée par J. Favret Saada, il écrit : « *A vouloir appréhender directement l'objet de son étude (les sorts, les sorciers), celui-là lui échappe ; ce n'est que dans la mesure où elle se laisse prendre par les événements qu'elle subit et qu'elle contribue à façonner, en les observant et en réagissant, c'est-à-dire en se laissant prendre par le réseaux de relations et de représentations que constitue la sorcellerie, que se découvre progressivement en elle et pour elle les jeux de pouvoir et savoirs qui définissent le phénomène* »⁴⁶

d. Entre l'identité psychosociale et l'identité institutionnelle, le risque de la trahison

Je m'interroge aujourd'hui sur l'impossibilité ou mon refus de mettre au courant le commanditaire, qui était aussi ma hiérarchie, de cette exploration du travail au moyen d'une participation réelle à l'activité. Je ne voulais pas que cela se sache, craignant de générer de l'incompréhension et d'être la cible de critiques négatives. Je sentais quelque chose du côté d'un possible sentiment de trahison que pourraient

⁴⁶ Georges Lapassade, *Observation participante*, vocabulaire de psychosociologie, 2004

ressentir mes pairs et collègues, considérant ce qu'ils donnaient à voir de leur rapport distancié avec les gardiens d'immeuble, envers lesquels des propos dévalorisants, voire méprisants étaient souvent tenus. Je fais l'hypothèse que tenir secret l'observation participante était une manière de préserver mon identité institutionnelle, mon appartenance statutaire mais aussi idéologique à un groupe, celui de mes collègues et pairs de la DRH. Je me pose maintenant la question de savoir si cela est l'effet de ma propre capacité ou disposition à négocier mon rapport à la complexité des rapports sociaux, indépendamment de l'institution, où s'il y a à dégager de ces sentiments contre transférentiels des indications sur des résonnances possibles avec une modalité de fonctionnement de cette organisation, caractérisé par des processus de clivage. Clivage entre ceux qui ont le pouvoir et ceux qui ne l'ont pas, entre ceux qui pensent et ceux qui agissent, entre les dominés et les dominants, entre ceux qui sont identifiés à la précarité et au statut social faible, soumis à la stigmatisation, et ceux qui sont positionnés en haut de l'échelle sociale. En me mettant dans une proximité avec les gardiens d'immeuble, il y avait probablement une manière de leur signifier, *et de me signifier* sans doute, que « je n'étais pas comme mes collègues de la DRH », que j'étais différente, bien qu'appartenant à cette direction. De ce point de vue, j'ai été traversée par quelques sentiments de satisfaction lorsque j'ai senti que j'étais accueillie avec bienveillance dans leur univers. Je sentais intérieurement que je tentais de me dépendre d'un sentiment de « honte », lié au fait d'appartenir à une direction perçue comme une instance de pouvoir, décrite par les personnes comme étant peu étayante, et souvent méprisante à l'égard des « branquignols », (terme déjà entendu pour désigner les gardiens d'immeuble). En tous les cas, « décevante » au regard de ce que devrait être selon les dires des personnes, sa mission d'accompagnement et de soutien des professionnels. J'avais moi-même été témoin de propos tenus par mes collègues, qui témoignaient de représentations peu valorisantes de ces professionnels, dont on dit par ailleurs qu'ils sont des « éléments » essentiels à l'organisation. Sans conteste, sur eux pèsent de lourdes attentes et sur eux convergent tous les regards.

Avec le recul et la lucidité d'une pratique un peu plus réfléchie, je crois que le chantier a été traversé par des « appels sollicitants » en lien avec la question de la complexité des places et des statuts, avec le croisement ou la superposition des identités, institutionnelles, sociales et psychiques :

- ma place et mon statut à la DRH, et une certaine manière de signifier (à qui en réalité ?) que je ne me sens pas appartenir à ce monde, à ce groupe, sur lequel il m'arrivait de porter un regard critique
- mais la nécessité de me préserver, et pour cela, d'en n'être pas tout à fait rejetée.
- Mon inscription dans une condition sociale, et une manière de signifier une certaine fidélité à une histoire commune et partagée, dans laquelle je continue de m'inscrire même si mon parcours personnel m'en a changée.

Je me souviens d'un fait qui m'a marquée, et que j'aimerais relater : Dans le cadre du chantier, j'ai passé plusieurs jours avec Marie-Christine, gardienne dans un quartier dit « sensible ». La confiance s'est installée, puis la convivialité. Après qu'elle ait apporté à plusieurs reprises des croissants, que nous mangions en prenant un café que j'avais pris l'habitude de préparer, j'ai proposé à mon tour d'apporter quelque chose. Comme j'ai chez moi un prunier qui produit beaucoup de fruits, j'ai eu l'idée d'amener un saladier de prunes. Partie de bon matin en direction de son lieu de travail, le saladier de prunes posé sur le siège passager de ma voiture, il me vient tout à coup sur le chemin un dialogue intérieur et une sensation de malaise, à l'idée de ce que représente potentiellement un saladier de prunes. Tout à coup, je ressens un malaise, en me disant qu'il signifie que j'ai un prunier, et donc un jardin, et donc une maison. Je sens se mettre en mouvement des projections qui m'emmènent jusqu'au sentiment irrationnel de trahison. Comme si les prunes signifiaient l'ascension sociale, la distance coupable d'avec un milieu duquel je suis sortie, enfin du moins le pensais-je.

Je réalise aujourd'hui les effets sollicitants d'un positionnement institutionnel (place, fonction, statut, rôle), qui entrent en résonance avec une histoire personnelle, psychique et sociale, et je fais l'hypothèse que l'intervention était portée par des enjeux personnels mais aussi sociaux, qui m'ont échappés au moment de son déroulement.

e. Quand le poids des représentations conduit au rejet

D'autre part, une transformation importante s'est produite également sur le plan du sentiment d'implication et de ses effets. En effet, je sentais qu'elle se chargeait progressivement d'une nouvelle épaisseur. Je prenais conscience petit à petit de ses différentes dimensions, depuis le sentiment en prime abord d'un engagement intellectuel et d'un engagement dans l'action, dans le cadre du chantier, dans le sens d'un investissement personnel important, pour sentir petit à petit que l'implication recouvrait d'autres dimensions plus complexes, dont la démarche clinique.

Comme le souligne Gilles Amado :

« Le psychosociologue, qu'il pratique la recherche-action, la consultation ou l'intervention, met en jeu sa propre subjectivité, celle des personnes auprès desquelles il intervient, ainsi que de multiples rapports d'intersubjectivité »⁴⁷

En effet, il m'est apparu que le dispositif que j'ai proposé et mis en place a été traversé par un ensemble de phénomènes, notamment par l'émergence de sentiments, émotions, représentations, qui ont contribué à construire le processus de travail d'une certaine manière, privilégiant certains aspects et laissant dans l'ombre d'autres aspects, lesquels auraient été importants à travailler. Mais au moment du chantier, j'ai privilégié ce qui me semblait accessible. Je prends conscience que j'ai fui les endroits où je percevais une difficulté, au regard de mon propre rapport aux différentes instances de l'organisation, au

⁴⁷ Gilles Amado, *op.cit.* 2004

regard du ressenti que j'avais d'avoir le désir ou pas de travailler avec tel groupe d'acteurs, désir dont je ne mesure pas tout à fait de quoi il est l'effet. Cela a pris la forme d'un clivage, avec le sentiment de valoriser le travail avec les gardiens d'immeuble et de reléguer au second plan celui avec les responsables des directions. A titre d'exemple, je peux relater le fait suivant : Au moment du démarrage du chantier, je sentais dans mon for intérieur mes propres limites dans ma capacité à rencontrer les instances de pouvoir, en l'occurrence les directions, alors que la rencontre avec les gardiens d'immeuble suscitait chez moi un enthousiasme débordant. Plus précisément, je sentais dans ma rencontre avec les directeurs ou adjoints de direction une relation asymétrique dans laquelle je me sentais dans une position de soumission à une autorité hiérarchique, et de manière plus complexe et plus subtile, dans une position d'ignorance face à des sachants. En tous les cas, dans une position où je ressentais un sentiment d'infériorité. Ce qui a eu comme conséquence de barrer le chemin à ma capacité d'être dans une relation d'empathie et de compréhension du vécu de ces acteurs, de leur positionnement dans l'organisation, de ce qui les traverse du point de vue de leur rapport aux autres, et de ce fait, de les exclure d'emblée du dispositif de travail. Bien que j'aie pu mener plusieurs entretiens, avec 5 responsables différents, je suis restée dans une relation « froide », « dés impliquée », en n'envisageant à aucun moment la possibilité de leur propre désir de s'impliquer dans ce chantier. J'avais le sentiment que ces rencontres étaient un passage obligé pour obtenir du commanditaire un accord sur le fait d'aller observer sur le terrain les situations de travail des gardiens d'immeuble. Une requête dans ce sens avait été formulée, il fallait que les directions donnent leur accord. Mais au-delà de cette requête, j'ai envisagé et vécu ces entretiens comme une formalité quasi administrative, comme une corvée même, et je n'ai pas ouvert le dispositif à ces acteurs. Comme si j'attachais de l'importance à la parole des gardiens d'immeuble et réduisais au silence celle de ceux qui occupent une position de pouvoir et de domination, du moins telle était ma représentation. J'étais suffisamment lucide sur mon propre ressenti pour savoir au fond de moi que j'avais peur de les rencontrer, qu'il s'agissait bien d'une difficulté à laquelle je me heurtais, que je sentais présente tout en sentant également la réticence à la regarder en face et à comprendre de quoi elle était porteuse. Avec le recul, je fais des hypothèses en lien avec des résonances qui touchent mon histoire personnelle, depuis mes origines sociales qui me prédisposent à sentir le familier et la sécurité dans la rencontre avec les personnes partageant une histoire socio culturelle similaire, des conditions de vie que j'ai moi-même vécues par le passé, jusqu'à un rapport à l'autorité et au pouvoir, qui entre en résonance avec une représentation du côté de son versant aliénant et dé subjectivant. Là encore je me demande s'il est le fait d'une difficulté personnelle liée à des préjugés, à un positionnement à l'égard du pouvoir, à une représentation particulière de la hiérarchie, ou s'il traduit dans un mouvement contre transférentiel, une modalité de fonctionnement des rapports sociaux de l'organisation, disant en miroir, la scission entre des groupes de professionnels et leur articulation dans le système de pouvoir et de domination.

Je me souviens néanmoins avoir été touchée (et surprise d'être émue) par quelques faits qui se sont produits. Notamment ma rencontre avec deux directeurs adjoints territoriaux, rencontrés conjointement au début du chantier. L'entretien a démarré sur leur perception des changements intervenus dans l'institution. J'ai été émue, lorsque je me suis rendue compte que ces deux directeurs étaient nostalgiques du temps passé, époque où il existait selon eux une vraie proximité avec les locataires, où le sentiment d'œuvrer à la mission sociale de l'organisation leur donnait le sentiment d'utilité dans le travail. Le sourire sur le visage, c'est avec enthousiasme qu'ils ont évoqué l'histoire de l'institution, et leur histoire dans l'institution. A l'appui de leur récit, des documents qu'ils ont retrouvés dans le fond d'une armoire, et qu'ils ont étalés sur la table, feuilletés et commentés, se souvenant de cette époque bienheureuse. Puis les changements intervenus, les impacts sur la relation avec les locataires, le sentiment de « honte » de ne plus offrir un service de qualité, l'éloignement des valeurs qui ont fondé au départ l'institution, et le sentiment d'impuissance face à ces transformations qu'ils disent subir. J'ai été surprise de constater qu'il pouvait y avoir à ce niveau de direction, le sentiment de subir des transformations et la dégradation des conditions du travail. Cela a alimenté ma réflexion sur la complexité des processus de changement qui traversent l'organisation, mais cela a suscité également des questionnements sur le positionnement des instances de pouvoir et de leur relative marge de manœuvre dans les transformations du travail et de l'organisation. C'est avec une certaine relativité que j'ai regardé alors ce groupe de professionnels, sentant dans mon for intérieur l'écart entre mes représentations et ce que me donnait à voir la rencontre avec ces personnes. Cet écart ressenti a alimenté ma réflexion sur les différents niveaux de contraintes qui pèsent sur les personnes, les niveaux d'implication « voulue ou subie » dans le processus de transformation de l'organisation, et les impacts sur les référents socio-culturels qui touchent le fondement des pratiques professionnelles.

f. Travailler son implication dans des espaces d'échange

Jean Dubost évoque la nécessité pour le praticien intervenant d'aménager des espaces d'échanges avec des pairs, afin de travailler l'implication, et en particulier ce qu'il désigne comme des phénomènes transférentiels et contre transférentiels. Il précise :

« qu'il convient notamment d'aménager concrètement des espaces où il (le praticien intervenant) puisse, en verbalisant sa pratique, non seulement discerner et enrichir les éléments proprement cognitifs qui composent l'ensemble des connaissances à sa disposition au sein desquelles il peut puiser les catégories de pensée, les hypothèses, les transformateurs culturels qui lui sont nécessaires pour avancer, mais aussi les éléments plus faiblement conceptualisés, les normes, attitudes, les croyances induisant des réactions d'approche ou de fuite, de choix ou de rejet, de prise en compte ou d'ignorance »⁴⁸.

⁴⁸ Jean Dubost, *op.cit.* 1987

Sans ce travail de distanciation, le risque de l'enfermement dans des schémas de pensée et d'action peut conduire l'intervenant dans des difficultés importantes, comme le précise Gilles Amado : « *Ses affects, ses représentations, ses valeurs, son idéologie, l'intervenant psychosociologue les porte en lui et dans son regard, qu'il le veuille ou non. Ils constituent donc des biais, des difficultés, et peuvent représenter des obstacles sérieux au cours du travail d'intervention* »⁴⁹. Dans la démarche clinique, l'intervenant engage l'intersubjectivité, ce qui l'expose à l'égard de ses objets de travail, à ses propres représentations, ses émotions, la manière dont il pose le problème. « *Toutes sortes de conditionnements nous amènent à voir, à regarder le monde, à construire le monde tel que nous le faisons. C'est ça l'implication : ce qui influence notre manière de poser un problème. Nous sommes impliqués, non neutres, par nos conditionnements et nos forces qui nous traversent* »⁵⁰.

Pour cet auteur, l'implication recouvre deux aspects. Le premier, c'est l'implication du point de vue des conditionnements qui nous font regarder les choses d'une certaine manière, autrement dit les contenus de l'implication, fussent-ils obscurs ou inconscients, mais qu'elle croise avec un autre aspect, du côté de ce qui peut se définir comme « l'investissement », c'est-à-dire du mouvement qui lie le sujet à un objet, fut-il un « objet sujet » :

*« La question cruciale est alors celle du type de mouvement, du type d'investissement dans cette implication, la manière dont quelqu'un se manifeste, s'exprime, se positionne, la manière dont est investi un acte ou un comportement, il y a dialogue dans cette affaire, il y a signe d'ouverture ou de fermeture du sujet vers cet objet sujet, la façon dont quelqu'un se laisse pénétrer par l'autre »*⁵¹.

g. L'implication et l'analyse du système de places

Pour (ne pas) terminer sur cette question de l'implication, il me paraît intéressant de citer le point de vue de Jean Dubost, qui privilégie l'analyse du système de places de chacun dans la complexité des rapports sociaux, comme révélatrices des forces en présence :

« La prise en compte de son implication ne peut se réduire à chercher en quoi la situation le concerne par rapport à sa propre histoire ; ni au fait de ne pas se considérer comme extérieur à la démarche engagée mais appartenant au champ étudié, présent dans ce champ ; encore moins à livrer quelque chose de lui-même que l'on tait habituellement, et dont l'expression peut-être psychologiquement couteuse, ou satisfaire son exhibitionnisme sous prétexte de reconnaître à ceux auprès de qui il intervient, le droit de savoir qui leur parle et de quoi sont faits les agents d'intervention. La prise en compte de son implication me semble ici se situer d'abord dans l'analyse du système de places, dans le repérage de celle qu'il a,

⁴⁹ Gilles Amado, *op.cit.*2004

⁵⁰ Ruth Khon, *l'implication*.

⁵¹ *Op.cit.*

tente d'occuper, et surtout celle qu'on lui assigne et qu'il refuse ou accepte d'assumer avec tous les risques qu'elle comporte »⁵².

Ces points de vue me renvoient aux enjeux de la commande, tels qu'elle s'est construite ; par les freins qui l'ont traversée ; par un remaniement des places, réelles et symboliques, que mon positionnement tentait de construire, questionner, et peut-être dénoncer ? La violence en retour de ce qui a été probablement vécu comme une imposture. J'aurai donc l'occasion un peu plus loin de revenir sur cette question des places, telle que la présente Jean Dubost.

Enfin, pour terminer, je me réfère au propos de Florence Giust-Desprairies, sur la question de l'implication, et en particulier la question de l'enjeu pour l'analyse de lui prêter un intérêt. Elle rejoint l'idée de Dubost sur le fait que l'analyse de l'implication n'est pas :

« L'inventaire consciencieux de ses fantasmes et de ses inscriptions sociales et culturelles. Ce qu'il s'agit d'élucider, c'est ce qui, dans les affects éprouvés et les interventions faites en situation, a favorisé l'expression d'un certain type de processus qui n'aurait pas existé de cette manière sans la présence singulière de l'intervenant. L'analyse de l'implication n'a d'intérêt que si elle permet des avancées dans la compréhension des processus que sa non prise en compte n permettrait pas de faire ».⁵³

⁵² Jean Dubost, Psychosociologie et intervention, l'Harmattan, 2006

⁵³ Florence Giust-Desprairies, *op.cit.* 2004

II. RENCONTRE AVEC LA COMPLEXITE, RENOUVELLEMENT DE LA PENSEE

1. L'enrichissement de la pensée, premiers repérages pour une compréhension du contexte de l'intervention

a. Le travail d'historicité pour penser et comprendre

J'ai formulé au démarrage de cet écrit quelques hypothèses au sujet des motifs implicites qui m'ont amené à m'engager dans une formation de troisième cycle. Notamment le sentiment d'être en déroute dans ma situation professionnelle : la perception que mon positionnement dans l'organisation était en souffrance, et que cette dernière présentait manifestement des « symptômes » préoccupants, dont un grand nombre de professionnels se faisaient l'écho, à travers les plaintes exprimées clairement ou à décrypter derrière certains comportements ou discours. Je n'avais pas pleinement conscience de ce malaise à l'origine de mon désir de comprendre ce qui se jouait, et le chantier qui allait démarrer était inscrit dans la perspective du master, c'est à dire structuré par une approche de la clinique de l'activité, avec ses référents théoriques et ses méthodologies. Ce cadre a défini le périmètre du travail et a délimité, de ce fait, mon regard, mes questionnements, et mon action. Du moins au démarrage. Intéressée au début pour travailler sur la compétence des gardiens d'immeuble en situation d'accueil des locataires, c'est autour de cette activité que j'ai orienté la démarche et que mon regard s'est porté. Je savais intuitivement que la vision de l'organisation sur ce travail d'accueil des locataires était loin de couvrir la réalité de ce qui se mobilise de part et d'autre dans ces temps de rencontre. Je voyais l'enjeu d'aller observer le travail comme une tentative d'aller démasquer le réel du travail, et montrer la complexité de l'activité, avec la perspective que des décisions ou actions s'ensuivent. Depuis la prise de contacts avec les gardiens d'immeuble jusqu'aux premiers moments d'observation en situation, mon attention était portée sur le geste professionnel. Une attention guidée par des questions sous-jacentes : de quoi est faite cette situation d'accueil, comment les gardiens s'y prennent-ils, qu'est-ce qu'ils mobilisent en situation, et de manière très basique : que se passe-t-il pendant ces moments ? Pour comprendre, j'ai commencé par observer les temps d'échange entre gardiens et locataires, intéressée par ce que la situation livrait comme informations, captées par mon regard, mon attention, mon ressenti, et les questionnements qui venaient progressivement. Pendant tout ce temps, j'étais en posture de retrait, présente mais impliquée dans une observation distanciée, aidée par la caméra qui fixait de son œil la « donnée brute ». Comme indiqué plus haut, la progression vers une posture clinique a fait son chemin, l'entrée véritable dans la relation et l'analyse de ce qu'elle pouvait révéler s'est substituée à la démarche quasi instrumentale de recueil d'information.

Ce déplacement dans la manière d'observer les situations s'est accompagnée en parallèle d'un autre mouvement, que je ressens comme un mouvement d'ouverture, d'une pensée circonscrite à une pensée

« extensionniste », à partir du moment où j'ai ressenti la nécessité de situer la situation actuelle, c'est-à-dire de la penser par rapport à un avant, c'est-à-dire de l'historiciser. Cela s'est traduit par l'apparition de nouveaux questionnements, tels que : s'il y a une nouvelle organisation de l'accueil des locataires, comment était-elle avant, et sous l'effet de quoi l'organisation a-t-elle jugé la nécessité de changer. J'ai commencé à remonter le fil de l'histoire du métier de gardien d'immeuble, de ses activités, depuis la création de l'institution, que j'ai croisées avec l'histoire de l'organisation, ses changements, ses évolutions, et les facteurs qui ont déterminé les réorganisations successives. De cette recherche, et d'une écoute qui était devenue un peu plus « clinique », il en est ressorti le constat que le positionnement de ces professionnels est extrêmement ambigu, dans le sens :

- d'une exposition de plus en plus grande, face aux situations sociales vécues par les locataires. Une exposition prônée par le discours idéologique de l'institution, qui dit du gardien qu'il est le « premier interlocuteur, au service de, à l'écoute de... ». Une mise en acte de cette exposition, dans la construction d'une organisation de « proximité » géographique, notamment par l'implantation des antennes de gestion et des loges aux pieds des immeubles. Une proximité ambiguë et en tension, que beaucoup vivent comme une exposition à la solitude, face à des situations sociales sollicitantes.
- une exposition presque proportionnelle au phénomène de précarisation et de ségrégation sociale tel qu'il se produit dans les quartiers de l'habitat social
- une exposition conjuguée à une dévalorisation grandissante du métier, sous l'effet du développement d'une polyvalence qui privilégie la quantité de travail sur la qualité, et sous l'effet des activités de nettoyage, nommées « tâches ménagères », dont la représentation renvoie à une activité dégradante et à une pénibilité physique et psychique non reconnue par l'organisation.
- Une exposition vécue douloureusement par les professionnels, exprimée par la plainte et l'incompréhension, par le sentiment d'une dégradation des relations avec les locataires mais aussi avec les pairs, collègues et hiérarchie. Néanmoins, des professionnels qui affirment leur attachement fort à leur métier et à l'institution

b. Rencontre avec la complexité

Au fur et à mesure que je découvrais une certaine réalité des tensions qui traversent et structurent l'activité et le métier du gardien d'immeuble, je prenais conscience en même temps des contradictions, des paradoxes, et des énigmes qui entourent le travail. J'avais le sentiment que plus je m'en approchais, moins je le comprenais. Je réalise aujourd'hui qu'en réalité, ce n'est pas que je ne comprenais pas, c'est que je m'approchais de la complexité. Je sentais l'étendue de ce qui échappe à une compréhension

immédiate. Je prenais conscience des dimensions psycho sociales, mais aussi politique, économique, technique, culturelle, qui traversent la vie des quartiers populaires et les articulations complexes qui colorent les relations entre les habitants et les représentants du bailleur. J'avais de plus en plus la conviction qu'une lecture plurielle, pluridisciplinaire était nécessaire pour avoir une chance de construire une compréhension et une pratique éclairée. En même temps que je percevais de façon enthousiaste, la fécondité d'ouvrir le questionnement et de construire de nouveaux repères, je me confrontais à un sentiment nouveau et quelque peu inconfortable. Un sentiment porteur, si on sait accueillir ce qu'il recèle de potentialité, en termes d'apprentissage, de découverte, de remaniement de ses propres constructions intellectuelles, voire de ses propres positions politique, citoyenne. Et un sentiment inconfortable d'être confrontée tout à coup à ses propres limites, à son ignorance, à son incompetence, à l'insuffisance des repères conceptuels disponibles pour accéder à une compréhension, à du sens, à une intelligibilité des situations. L'inquiétude devant l'ampleur de la tâche, quand celle-ci implique également de repenser sa propre action auprès des personnes, que ce soit au sujet de l'intervention en l'occurrence, et plus généralement au sujet de son positionnement professionnel. La nécessité d'inscrire ce travail de la pensée dans une temporalité qui n'est pas celle du temps qui s'écoule, de manière chronologique et linéaire. La tentation diabolique de renoncer, devant l'exigence d'un tel travail de construction, et se contenter du déjà là, de ce qui est connu. Mais le désir plus fort de se lancer dans la création de soi, dans un renouvellement qui fait sens, qui fait sentir le plaisir de choisir l'engagement dans le vivant et dans la complexité, et qui scelle la conviction du potentiel créateur d'un soi jamais achevé, toujours en construction, capable de surprendre et d'être surpris.

c. De la complexité au sentiment de sidération

Ce sentiment grandissant que j'avais sur cette complexité s'est accentué pour toucher à un moment donné l'opacité. Au détour d'une discussion avec le commanditaire, j'ai été surprise, et peut-être même un peu sidérée, par des propos qui m'ont laissée sans voix. Dans une discussion informelle avec le commanditaire, où je faisais état de mes observations, évoquant ce que j'ai décrit plus haut, et convaincue que j'allais permettre un accès à des aspects inconnus des conditions du travail des gardiens, ma surprise fut grande d'entendre les propos défensifs suivants : « *ce n'est que la parole des gens* »... et un peu plus loin... « *On le sait, mais les gens acceptent* ». Le « on » figurant je crois les instances de pouvoir qui orchestrent les changements dans le travail, le « le sait » me laissant plutôt penser à quel point l'organisation dénie, *ne veut rien en entendre, n'accordant que peu de considération* à la parole des personnes. Ces « gens qui acceptent », figurant selon moi la représentation de la domination idéologique et réelle des groupes professionnels en partie soumis aux transformations sociales et organisationnelles médiatisées par l'institution. A ce moment, j'ai ressenti une déroute, un sentiment de malaise. La perception de l'étendue abyssale de l'écart qui sépare les instances de pouvoir et les professionnels se

situant à un niveau fonctionnel ; l'écart entre les intentions qui me portaient dans chantier et tout à coup la conviction que le commanditaire ne voulait rien savoir des préoccupations de ce groupe professionnel, dont les instances de pouvoir disent pourtant que c'est vers lui que sont tournées toutes les attentions. En réalité, ce moment d'échange avec le commanditaire a représenté une étape importante dans le processus de l'intervention. Il y a eu des effets. D'une part, j'ai senti se refermer un espace de collaboration que j'espérais jusque-là possible, malgré tout. J'ai senti également la violence d'un rapport de domination qui travaille à soumettre des groupes professionnels à la logique du dénigrement et de la disqualification. J'ai senti la colère, intérieurement, devant l'usage d'un pouvoir qui annule la valeur symbolique de la parole, et à travers elle, la dimension du sujet. Enfin, j'ai senti le découragement, en me demandant quel était le sens de mon action, compte tenu du fait que le commanditaire signifiait si peu d'intérêt aux éléments que je commençais à livrer. J'ai à ce moment acquis la conviction que le réel du travail n'intéresse pas le commanditaire, en tout cas il ne constitue pas un référent pour penser l'organisation. Peu importe que pèsent sur les gardiens des tensions, des contradictions et des paradoxes, l'essentiel est que « ça tient ». Et on peut entendre deux versants :

- « ça tient » du côté des relations entre le bailleur et les locataires, celles-ci reposant en grande partie sur les gardiens d'immeuble, dont je fais l'hypothèse qu'ils ont intériorisé le discours idéologique de l'institution sur le bienfondé d'être des « agents de proximité », ayant la responsabilité « d'humaniser les rapports » entre bailleur et locataires, comme cela figurait dans une circulaire interne.
- « ça tient », du côté des rapports sociaux à l'intérieur de l'organisation, dans laquelle s'ordonnent les rapports de pouvoir et de classes entre groupes professionnels.

d. Penser la restitution de ce qui émerge, comment la communiquer au commanditaire ?

Je me suis demandé après coup si je n'avais pas fait une erreur « tactique » en dévoilant des observations, au cours d'une discussion informelle avec le commanditaire. D'une manière plus générale, si je renvoie cette question au processus d'intervention, il me semble qu'il y a un enjeu à bien penser la manière dont on communique au demandeur et commanditaire les éléments qui émergent : compte tenu de la nature de la collaboration, des marges de manœuvre possibles, que convient-il de dire, à quel moment, par quel biais, dans quel but ? C'est précisément le propos de Véronique Guienne-Bossavit dans son ouvrage sur « l'intervention psychosociologique », sur la question de la restitution. Elle rappelle que l'enjeu de l'intervention n'est pas :

« D'y voir clair pour soi-même, mais de clarifier en collaboration avec les interlocuteurs la situation problème. Il va donc falloir communiquer au système ce que nous avons entendu (...) La question qui se

pose est : quoi dire (...) Le premier travail est donc de s'interroger soi-même, ou au sein de l'équipe de consultants, sur ce qu'il est pertinent de livrer et de quelle manière. Ensuite il s'agit d'interroger les autres par rapport à cette analyse. Ce moment du retour est fondamental, il inaugure les bases d'une réelle collaboration»⁵⁴. Dans le cas précis, avec le recul et une certaine clairvoyance sur mes propres mobiles, je pense qu'au moment où j'ai livré mes observations, dans un échange informel, j'étais portée par différents sentiments et intentions :

- l'enthousiasme de la découverte,
- peut-être aussi le désir, certes maladroit, et aujourd'hui questionnant ! de renverser le rapport de pouvoir avec ma hiérarchie, en mettant en avant le fait que j'avais accédé à un savoir, signifiant en même temps qu'elle était dans une position d'ignorance
- une certaine naïveté à penser que ce savoir révélé allait susciter de l'intérêt et serait un objet de travail avec le commanditaire, permettant de faire progresser la collaboration

Concernant la restitution, je me souviens m'être heurtée à des questions difficiles, notamment celles qui concernent la deuxième phase du travail que j'avais envisagée avec les gardiens d'immeuble. Après avoir passé un temps avec chacun d'entre eux, en situation, j'envisageais de les réunir pour continuer le travail de réflexion. L'idée était de leur communiquer mes observations, à partir desquelles il aurait été possible d'affiner la réflexion, en croisant les points de vue, et dégager des axes de travail. Je voyais l'enjeu de ces regroupements comme une mise en acte d'une reconnaissance de leur investissement dans le processus d'intervention et comme reconnaissance de leur position de sujet dans cet espace. Je percevais la nécessité d'un retour, comme prise en compte de leur parole, et comme acte d'une collaboration qui progresse. J'étais soucieuse que ce travail avec les personnes ne se solde pas par le sentiment qu'il n'aurait servi à rien, avec le risque même de renforcer des positions défensives. Avec cette intention de restitution se posait alors des questions sur les modalités de ce travail et les ressources nécessaires pour le mener à bien. Notamment en termes d'animation d'un travail de groupe. Lorsque je me mettais à imaginer ce travail collectif, des questions venaient, telles que :

- Quoi restituer ? Quelles observations ? Comment les restituer ?
- Comment aider la dynamique de réflexion ?
- Comment poser et tenir le cadre de ce travail collectif ?
- Quelle modalité d'animation ?
- Quelle serait la visée de ce travail ?

⁵⁴ Véronique Guienne Bossavit, *op.cit.* 1994

e. *Emergence de la pensée sur le travail en groupe et avec le groupe*

Avec ces questions venait aussi l'inquiétude face à un exercice nouveau, pour lequel je n'avais pas une grande expérience, et dont les enjeux n'étaient pas neutres. Je percevais le risque de tomber dans un scénario où le travail de groupe se serait limité à l'expression de la plainte, sans parvenir à la dépasser. J'étais confrontée à la crainte de rencontrer des difficultés à décrypter ce qui allait se produire pendant ces phases de travail, et à celle de déclencher des comportements ou réactions que je n'aurais pas réussi à travailler avec les personnes. En résumé, je prenais conscience que le travail avec un groupe était très différent de celui engagé dans une situation de face à face, telle que cela s'est passé pendant au cours de l'observation participante, et qu'il nécessitait une posture et un savoir-faire particulier, exigeant, en matière d'animation et de connaissance des phénomènes de groupe. Au-delà de ces aspects, ce n'est qu'aujourd'hui que je vois aussi le travail avec les groupes comme un outil de travail dans le processus d'intervention. S'il m'était donné la possibilité de faire d'autres choix au moment du chantier, j'aurais ouvert un espace de travail collectif, en groupe, consciente aujourd'hui de sa portée, qui est aussi une des spécificités l'intervention psychosociologique. Le groupe constituant :

- « un lieu de complexité : du même et du singulier, de l'institué et de l'instituant, des normes, règles et de la loi, des héritages psycho affectifs singuliers intriqués aux dimensions socio-économiques et socio culturelles, lieu où se constituent les identités à la fois particulières et collectives »⁵⁵

-« un lieu privilégié pour la compréhension des phénomènes collectifs »⁵⁶

En effet,

-« la psychologie sociale clinique en tant que discipline théorique cherche à travers le groupe à rendre compte du lien individu-société. Le psychosociologue, impliqué dans une pratique d'intervention, fait lui l'hypothèse que le groupe donne effectivement accès à l'articulation des niveaux (de réalités), non pas parce que le groupe serait une société en miniature mais parce que les interactions des individus appartenant à des groupes institués véhiculent la trame des discours aussi bien organisationnels qu'institutionnels »⁵⁷.

Ainsi, le groupe constitue un objet de travail pour la psychosociologie clinique, comme moyen d'accéder à la connaissance des phénomènes sociaux, organisationnels, et aussi comme lieu potentiel de transformation sociale. Cela signifie par ailleurs qu'il y a :

- à se doter solidement de repères théoriques pour comprendre les phénomènes de groupe
- être en capacité de travailler –avec- les phénomènes complexes, les dynamiques relationnelles, parfois les dimensions conflictuelles qui émergent dans les groupes,

⁵⁵ Alain Aymard, *Groupe*, in Vocabulaire de psychosociologie, Eres, 2004

⁵⁶ Eugène Enriquez, *l'organisation en analyse*, Puf, 1992

⁵⁷ Cours Master DCIO, Clarisse Lecomte

- de clarifier pour soi, en tant qu'intervenant, sur quel projet, conception ou éthique, repose le travail qui s'engage avec les participants.

Il me semble que pour l'intervenant, développer sa capacité à travailler avec les groupes participe à la construction d'une posture et d'une pratique psychosociologique. Par ailleurs, l'enjeu dans le cadre d'une intervention est de se doter d'un outil de travail puissant, au service d'un cadre de collaboration, lequel nécessite une vigilance extrême : à la fois dans le fait de décrypter ce qui permet de comprendre, d'accéder à une connaissance de l'organisation ; à la fois dans le fait de faire progresser la collaboration, laquelle peut être remise en cause à tout moment si une difficulté à déchiffrer ce qui émerge conduit à des erreurs dans la conduite de l'intervention.

f. Repenser l'Organisation : Quels repères théoriques ? Résonances avec une intuition

Au fur et à mesure que je prenais conscience de la complexité de la vie de l'organisation, je voyais la nécessité de convoquer des repères nouveaux pour penser cette complexité. La perspective psychosociologique est venue en étayage pour construire une nouvelle théorie de cet objet dynamique, complexe et obscur, permettant au passage un intérêt renouvelé pour ce qui m'apparaissait désormais comme un nouvel objet d'étude pour comprendre le fait humain. Contrairement à une pensée dominante qui définit l'organisation selon une logique instrumentale, « *un système d'action, c'est-à-dire un ensemble de moyens (techniques, matériels, humains), agencés de manière à réaliser des objectifs de production avec la plus grande efficacité possible* »,⁵⁸ l'approche psycho sociale clinique nous enseigne que l'organisation est aussi un système social, c'est-à-dire un « *ensemble de personnes et de groupes s'associant pour résoudre des problèmes communs, nécessitant l'établissement de liens de coopération* »⁵⁹. Dans cette seconde acceptation de l'organisation, celle-ci est une collectivité de sujets désirants, qui composent une réalité complexe, traversée par des phénomènes obscurs, lesquels peuvent être saisis à travers le croisement et la mise en perspective de différents niveaux de réalités. Dans « *l'Organisation en analyse* »⁶⁰, Eugène Enriquez rappelle que l'organisation a pendant longtemps été définie comme « *des ensembles opératoires ayant pour but la production de services et de biens* »⁶¹, puis, sous l'impulsion de la psychosociologie et de la sociologie des organisations, comme « *des systèmes humains ayant à traiter des problèmes de liaison, de décision, de pouvoir et de contrôle des activités* »⁶². Désormais, il met en avant une autre approche, qui n'invalide pas les deux précédentes, mais qui les augmente de nouveaux repères pour une meilleure intelligibilité de la vie complexe des organisations.

⁵⁸ André Lévy, *Organisation*, in Vocabulaire de psychosociologie, Eres, 2004

⁵⁹ Op.cit.

⁶⁰ Eugène Enriquez, op.cit.1992

⁶¹ Op.cit.

⁶² Op.cit.

Ainsi, il définit l'organisation comme un système culturel, symbolique et imaginaire, et décrit 7 niveaux d'analyse.

Système culturel : ensemble de valeurs et de normes, une manière de penser. Une « *armature structurelle qui se cristallise en une certaine culture envisagée* » (attribution de place, attente des rôles, conduites plus ou moins stabilisées...) « *devant faciliter l'édification d'une œuvre commune* ».

Système symbolique : production de mythes, rites, héros, saga... « *Ayant pour fonction de sédimenter l'action des membres de l'organisation, de leur servir de système de légitimation, de donner une signification préétablie à leurs pratiques et à leur vie* »

Système Imaginaire : L'auteur fait du système imaginaire l'instance qui permet aux deux précédents de s'établir. Il décrit deux sous-systèmes, qu'il définit l'un comme l'imaginaire leurrant, plutôt dominant dans les organisations actuelles, l'autre, l'imaginaire moteur. Dans l'imaginaire leurrant, l'organisation « *tente de prendre les sujets aux pièges de leur propres désirs d'affirmation narcissique* ». Dans l'imaginaire moteur, l'organisation « *permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice dans leur travail, sans se sentir bridés par des règles impératives* ».

Afin d'approcher une compréhension de la vie d'une organisation, l'auteur définit sept niveaux d'analyse : le niveau mythique, le niveau social historique, institutionnel, organisationnel, groupal, individuel et pulsionnel. « *L'approche psycho-sociale clinique en particulier permet de rendre compte de la profonde intrication de différents niveaux de réalité qui sont habituellement disjoints* »⁶³. Traversée par de l'histoire, de l'idéologie, par des règles et des normes, une organisation, par les phénomènes de groupe, par les individus et les collectifs qui composent ces ensembles, l'organisation vue sous l'intrication de ces niveaux de réalité renvoie à sa complexité mais aussi à la nécessité de comprendre les articulations.

Outre le fait que je m'intéressais au vécu des personnes et à la manière dont chacun investissait les situations évoquées, je sentais qu'il me manquait des repères, afin de mieux comprendre la situation actuelle de l'institution de l'habitat social, l'organisation en question, et le positionnement actuel des gardiens d'immeuble. Depuis mon arrivée dans cette organisation, j'avais été saisie par différentes observations, par des constats, et surtout, par les effets produits des profondes et récentes transformations culturelles et organisationnelles qui semblaient mettre en déroute les professionnels. En effet, c'est sous la houlette d'un projet d'entreprise mis en place en 2008, décliné sur 5 axes, que le bailleur s'est engagé à mettre en place d'ici à 2013 :

- de nouveaux processus de travail,
- une nouvelle organisation,

63 Intervention de Clarisse Lecomte dans le master Dcio, sur « Analyse clinique et intervention dans les groupes et les institution »

- une nouvelle culture managériale
- de nouveaux référents culturels et techniques,
- dans une temporalité caractérisée par l'urgence, la rapidité, qui a permis de réduire de deux ans le délai pour changer !!

Je me demandais ce qui pouvait justifier de telles transformations, convaincues dans un premier temps qu'elles étaient le fruit de décisions et d'orientations propres au bailleur. J'avais cependant l'intuition qu'une lecture historique de l'Institution et de l'organisation me permettrait de mieux situer les enjeux actuels qui les traversent. Mon intérêt s'est donc porté progressivement sur d'autres dimensions.

- D'une part, je me suis intéressée à l'histoire de ce groupe de professionnels que sont les gardiens d'immeuble, à travers l'Histoire mais surtout à travers celle de l'organisation en question. Notamment, c'est à travers la lecture de documents internes (journaux internes, notes de services, circulaires) depuis la création de l'organisation, mais aussi en écoutant des témoignages de professionnels, que j'ai pu me rendre compte de l'évolution du positionnement des gardiens d'immeuble, en particulier ce qui a contribué à en faire un métier en tension, le plus souvent dévalorisé, et pris dans des contradictions que produisent la rencontre de différentes réalités.
- D'autre part, je me suis intéressée à l'histoire générale de l'habitat social et à la manière dont cet objet a été pensé d'un point de vue socio politique. En effet, il m'apparaissait intéressant de mettre en perspective l'existence d'organisations dont la vocation sociale est de travailler aux conditions de vie des habitants, avec ce qui est à l'œuvre dans leur manière de conduire cette mission. Ces lectures m'ont permis de comprendre un certain nombre d'évolutions et de changements qui ont affecté les organisations de l'habitat social. J'ai pu ainsi mieux comprendre les dynamiques socio-économique, culturelle, politique, organisationnelle, à l'œuvre dans son positionnement actuel et la nature des transformations qui affectent non seulement les rapports sociaux à l'intérieur des organisations mais également avec les habitants.

2. S'ouvrir à la pluridisciplinarité pour construire sa pensée

a. Penser la question de l'habitat, mise en perspective

Intervenir dans un environnement spécifique, caractérisé par des enjeux socio-politiques forts, touchant aux identités, au lien social, convoque me semble-t-il la nécessité de comprendre ce qui traverse, ce qui se joue comme phénomènes complexes. L'habitat a de particulier de toucher l'intime, les conditions de vie, d'existence, et il est en même temps un vecteur, au sens où il médiatise les rapports sociaux. Il m'a donc semblé pertinent de m'intéresser à l'habitat du point de vue de ses enjeux pour les habitants dans la construction des identités, individuelles et collectives, et l'articulation avec les professionnels qui œuvrent quotidiennement dans les quartiers.

D'une part, à cet égard, j'ai été vivement intéressée par les travaux de recherche du laboratoire de sociologie urbaine générative⁶⁴, dont ceux de Barbara Allen et de Michel Bonnetti, psychosociologue et sociologue, praticiens de l'intervention et chercheur dans le champ de l'habitat social. La lecture de ces travaux a constitué une étape importante dans le processus de construction d'une réflexion sur les dimensions qui traversent l'habitat et les situations sociales. Je crois même que c'est à ce moment que j'ai eu le sentiment de comprendre ce que recouvre la notion de complexité, comme «*tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés*»⁶⁵. J'ai pris conscience de l'interdépendance de facteurs multiples, présents et passés, structurels et conjoncturels, qui œuvrent ensemble pour configurer, colorer, médiatiser les dynamiques sociales à l'œuvre dans les quartiers, au regard des enjeux sociologiques, anthropologiques que représente l'habitat. Notamment, cela m'a permis de prendre un certain recul par rapport à l'organisation en question, en prenant conscience qu'elle était elle-même traversée par des forces qui travaillent à lui donner une certaine configuration et à construire son propre rapport au changement, à son insu et peut-être malgré elle. J'ai pris conscience de l'intrication des réalités vécues par les habitants des quartiers, qui se rencontrent, s'entrecroisent, se rejettent ou se confondent avec les réalités vécues par les professionnels, dans leur articulation avec la diversité des logiques, parfois contradictoires, qui traversent l'organisation. Enfin, j'ai éclairé d'un jour nouveau des phénomènes sociaux que je lisais auparavant selon des référents strictement sociologiques, notamment les phénomènes de violence, de paupérisation, de ségrégation sociale et de stigmatisation qui touchent les quartiers populaires. Le postulat de base de ce courant de recherche mené au laboratoire de sociologie générative réside dans le fait :

- de considérer l'espace urbain au-delà de la matérialité, de sa morphologie et de son organisation,
- pour le considérer comme contribuant au lien social et comme étant dans un rapport dialectique entre ce qu'il produit sur le plan des identités individuelles et collectives, sociale et personnelle, et ce qu'il témoigne de leur diversité, de leur singularité et de leur réalité complexe.

Comme le précise Michel Bonnetti :

*«La question est de savoir comment les habitants vivent dans cet espace et vivent cet espace, quelles sont les pratiques sociales, les usages et les relations sociales qui s'y déploient. Mais l'une des questions essentielles est de savoir quelles sont les significations, le sens attaché aux lieux, aux différents espaces et aux éléments qui le composent, ainsi que les modes d'investissement de ces lieux par les habitants ou les usagers »*⁶⁶

⁶⁴ <http://desh.cstb.fr>

⁶⁵ Max Pages, Complexité, in Vocabulaire de psychosociologie, Eres, 2004

⁶⁶ Michel Bonnetti, *L'analyse sociologique générative*, consulté sur le site du laboratoire de sociologie urbaine, op.cit., 2005

Considérer l'habitat comme un bien de consommation ou le considérer comme un lieu réel et symbolique de construction et de préservation des identités n'a pas la même incidence sur la façon dont les organisations de l'habitat mais aussi l'Etat conçoivent leur mission. Et à fortiori, cette question doit être posée à tout intervenant dans ces organisations. La nécessité de clarifier son positionnement est fondamentale.

L'hypothèse de ce courant de recherche est de postuler que la relation que l'habitant entretient avec son espace habité est complexe et résulte de l'interaction de différents niveaux de réalités :

« Chaque individu confère un sens particulier aux différents lieux qu'il habite, ce sens résultant de l'interaction entre son propre imaginaire et ses attentes d'une part, et les significations dont ce lieu est porteur d'autre part. Mais cette interaction entre soi et l'espace est médiatisée par le rapport aux autres personnes qui habitent ou fréquentent ce lieu et par les organisations qui le gèrent, et qui conditionnent son évolution, sa dégradation ou son embellissement. Le sens donné aux lieux et le rapport que l'on entretient avec l'espace résultent donc d'un processus complexe, c'est un processus de fabrication interactif qui génère ce sens »⁶⁷.

Ainsi, le sens donné à un lieu et les pratiques sociales qui s'y développent vont être conditionnés par un ensemble de facteurs complexes, parmi lesquels, notamment, la valeur et le statut social conférés à ce lieu mais aussi les pratiques et investissements que les autres développent. Ces facteurs vont contribuer à faire de l'espace urbain un lieu valorisé, support de la vie sociale et du sentiment de pouvoir y inscrire son projet de vie, ou dans certains cas, comme on le rencontre souvent dans les quartiers de l'habitat social, l'espace urbain sera un lieu de dégradation et de dévalorisation, propice au développement de la violence et de la relégation sociale.

Il y a donc au cœur de la question de « l'habiter », celles :

- de sa signification,
- de son rôle dans la construction individuelle de l'identité et dans la régulation des dynamiques sociales,
- de son inscription au rang de bien commun au même titre que l'éducation, la justice, la santé.

Comme le dit également le philosophe Bernard Salignon, Habiter n'est pas occuper un logement, ce n'est pas avoir un abri :

« Habiter ne saurait être ramené à la maigre positivité de volontés économiques, sociales, techniques, fonctionnelles et formelles. L'ouverture de la rencontre avec le monde dans sa signification insignifiante et la résistance à l'immonde est en jeu. Le concept d'habiter est au cœur de l'habitat, pensé comme illimité et comme rapport existentiel au monde »⁶⁸

L'habitat convoque donc la nécessité majeure d'une position anthropologique, d'un engagement politique, citoyen, qui travaillent aux conditions du vivre ensemble dans la cité et à l'accueil de chacun

⁶⁷ Op.cit.

⁶⁸ Bernard Salignon, *Qu'est-ce qu'Habiter*, Edition de la Villette, 2010

dans un lieu autant symbolique que réel, berceau de l'intime, du chez soi, là où « *les être conservent silencieusement l'histoire oubliée de chacun de nous* »⁶⁹.

D'autre part, toujours dans une perspective de convoquer des disciplines multiples, j'ai été grandement intéressée par une lecture psychanalytique des fondements de la crise du lien social, à partir d'une « clinique des banlieues ». Un essai clinique passionnant, intitulé « Banlieue, pointe avancée de la clinique contemporaine »⁷⁰ invite à une réflexion sur les processus à l'œuvre dans l'effondrement des repères symboliques qui instituent le sujet, et les conséquences sur les liens sociaux, à partir d'une clinique des banlieues. L'auteur, psychiatre et psychanalyste, interroge le lien entre les mutations sociales contemporaines et les fonctions symboliques menacées, sur la construction de l'Altérité. Sur le changement des liens sociaux, il postule qu'ils :

*« sont le produit de remaniement de l'ordre symbolique, du fait de l'étroite influence de ce que Lacan avait défini comme le « discours du capitaliste » (...) qui subvertit fondamentalement les structures subjectives du langage, en particulier le « discours du maître », qui est l'écriture même du sujet qui parle, sujet de l'inconscient. En cela, il met à mal les lois symboliques du langage. Il est indispensable d'en mesurer les conséquences dans l'évolution de la phénoménologie clinique. La clinique des banlieues en est le témoin et le révélateur »*⁷¹. Il montre les conséquences sur les sujets et les collectifs, à partir de cette clinique des banlieues, laquelle s'appuie sur une pratique de soins auprès des populations des quartiers défavorisés. Cet ouvrage m'a permis d'accéder à une compréhension plus fine de la complexité, c'est-à-dire des forces en présence qui travaillent à configurer le lien social tel qu'il se donne à voir dans la société d'aujourd'hui, et en particulier les formes particulières que le rapport à l'altérité prend dans les zones d'habitation que l'on qualifie de « défavorisées ». La mise en perspective de cette approche clinique du sujet dans ce contexte psycho social particulier, avec les situations vécues, rapportées par les professionnels, m'a permis d'écouter autrement, dans le sens de pouvoir repérer dans les discours des professionnels qui œuvrent dans les quartiers dits populaires, l'écho de ce que cet ordre symbolique fragilisé démantèle ou reconfigure dans les rapports humains. Une mise en perspective qui permet, en outre, de prendre conscience plus finement du caractère « articulé », « interdépendant », « épais », de l'ensemble des éléments qui constituent le fait social, ses transformations, ses implications.

La rencontre, ou la découverte de la complexité a été pour moi un point de départ pour un renouveau, à la fois sur le plan de la pensée, à la fois sur le plan d'une pratique professionnelle. Non sans inquiétude ou questionnement, puisque le changement éprouvé s'est accompagné d'une question qui pourrait se formuler en ces termes : comment traduire dans une pratique (sociale) une manière différente de

⁶⁹ Op.cit.

⁷⁰ Louis Sciarra, *Banlieues, pointe avancée de la clinique contemporaine*, Eres, 2011

⁷¹ Op.cit.

penser ? Autrement formuler ... comment est-ce que je m'y prends pour mettre au service des autres un cadre de travail qui permet d'avancer dans l'élucidation des problèmes ? Construire intérieurement un cadre de référence, une vision du monde, des clés de lecture et de compréhension est une chose, agir auprès des personnes à partir de ce cadre est autre chose. Non que la pratique vienne après la conceptualisation, car il y a une dialectique entre les deux dimensions de l'action, un échange permanent, mais j'ai néanmoins le sentiment que la pensée se construit plus vite que la pratique, et que ce décalage ressenti nourrit en quelque sorte le sentiment d'inconfort dans la transformation en cours.

b. Un détour par la rénovation d'un diplôme comme révélatrice des forces en présence

Ma réflexion a été nourrie enfin par une expérience dans le cours de l'année, qui n'est pas liée directement au chantier, mais qui offre une opportunité de situer un peu mieux les forces en présence pour penser la question de l'habitat social et son rapport avec les organisations qui œuvrent pour sa vitalité. J'ai été notamment intéressée de prendre conscience du rôle prépondérant des institutions de l'éducation dans la manière de promouvoir une idéologie, à partir de ses propres conceptions du système social.

Dans la perspective de la rénovation du BTS Professions immobilières, l'Education Nationale a mis en place un groupe de travail composé d'enseignants, d'inspecteurs académiques, et des professionnels de l'habitat, privé et public. Il s'agissait de refondre un diplôme devenu obsolète, car le contenu n'est plus en adéquation avec les évolutions techniques, juridiques, du secteur de l'immobilier. Des débats ont ponctué chacun des thèmes de réflexion, je m'attarderais sur deux de ces débats. Premièrement un débat sur la finalité du nouveau diplôme devait conduire à se mettre d'accord sur les termes de l'introduction, c'est-à-dire la présentation générale de ses finalités. Les quelques tentatives pour amener la question d'une finalité socio politique, anthropologique, avec au cœur de cet objet les conditions de vie et du vivre ensemble, n'ont pas résisté l'engouement général pour mettre en avant la valeur du diplôme sur le marché de l'emploi. L'activité économique du secteur de l'immobilier est florissant et garantit aux jeunes de cette filière de trouver un emploi après deux années d'études. Avec à l'appui de cet argument ; le pourcentage du PIB que représente la valeur économique du secteur de l'immobilier. On y parle ensuite de gestion, de droit, de transaction, pour un client qui est ici un « consommateur immobilier ». Lorsqu'un second débat s'engage sur une matière qui pourrait être tournée vers l'étude des styles de vie dans l'habitat, alors que je vois pointer un petit espoir pour que s'ouvre une réflexion sur la position anthropologique et sociologique de l'habitat, mon homologue, représentant un autre organisme de logement social intervient pour signifier que « ce n'est pas l'affaire des organismes HLM ». En effet, ce qui importe et ce qui justifie sa présence dans ce groupe de travail, c'est que le BTS intègre une solide formation à la gestion des conflits, car sur le terrain, la précarité sociale, culturelle et

économique des habitants des territoires génère du conflit avec les représentants du bailleur, et il est urgent et nécessaire d'équiper les professionnels de compétences à la gestion de conflits. Cette position est à la fois révélatrice de la fragilisation des situations sociales qui pèsent sur les individus, y compris les professionnels, et me semble-t-il, évocatrice à bien des égards d'une certaine conception des rapports sociaux qui s'ordonnent, d'une mise en extériorité des causes des tensions sociales : les modes de gestion du bailleur dans les articulations avec des sources multiples et intriquées que sont les dimensions du politique, de l'institutionnel, de l'économique, sur fond de mutation des liens sociaux et celle des repères symboliques structurants.

C'est une position qui s'inscrit du côté de la lutte, face à un client consommateur menaçant, à défaut d'instaurer des voies de la régulation, propices, elles, à intégrer les tensions comme signification des forces qui s'expriment. Mais plutôt que de travailler à trouver ces voies de régulation, qui passent par une prise en compte des enjeux de l'habitat et par le développement des solidarités soutenues par les institutions, ce sont aux personnes, professionnels de proximité, qu'il revient de réguler les relations interpersonnelles, dans une gestion au cas par cas : C'est ainsi qu'il faut s'attacher par le moyen de la formation ou du management, à renforcer les ressources personnelles des personnes, leur compétence, leur résistance au stress. Au moment où je rédige ce mémoire, Social Habitat se penche sur la notion des risques psychosociaux, et envisage de développer des actions de formation à la gestion du stress.

c. L'habitat, traversé par le politique et par l'idéologie de la modernité

L'habitat social est une institution et un ensemble d'organisations qui l'animent.

Une institution traversée par le et la politique. Le politique au sens d'une conception des rapports sociaux et de citoyenneté pour le « vivre ensemble dans la cité »-. Cela touche à la mission sociale du bailleur et à la façon dont elle est pensée. La politique, au sens des organisations et des institutions qui dessinent avec leurs actes, réels et symboliques, les contours des espaces sociaux et en déterminent en grande partie les règles et les modalités concrètes de vie. Une institution portée par une histoire dont on peut repérer à chaque coin de rue les symboles d'une volonté d'ouvrir vers la modernité, dans la rencontre d'un passé et d'un futur, qui produit au gré d'une idéologie de l'urbanisme flamboyant, et maintenant durable, une nouvelle société où chaque habitant du « parc social », devenu un client, est censé trouver dans une nouvelle abondance de services proposés, les ressorts pour un meilleur Habiter. Entre la démolition des anciens habitats, ceux qui survivent et les nouvelles bâtissent qui sortent de la terre, ces trois générations d'immeubles peuvent se côtoyer dans un même quartier, faisant de ce lieu de transformation sociale le berceau d'une histoire qui continue à se faire, au gré des idéologies technique, économique ou culturelle du moment. Mais la vie sociale que le quartier abrite n'est pas uniquement l'effet des transformations de l'urbanisme architectural. Elle est liée à une histoire des populations dont la fragilité du statut socio-économique et culturel imprime et configure l'espace privé

et l'espace public d'un certain rapport à soi, à l'autre et à la cité, plus ou moins bien étayé, régulé, par la manière dont les institutions publiques, dont le rôle devrait être de soutenir et développer les capacités citoyennes des populations en même temps que les solidarités pour les plus fragiles.

Je n'aurais pas tout à fait terminé de poser le cadre de ce travail si je ne faisais pas un détour par les soutiens qui m'ont permis de tenir l'inconfort du changement tout autant que son potentiel de développement, tout au long du chemin qui m'a conduite à choisir la psychosociologie clinique comme discipline théorique et comme pratique. Les soutiens en question sont d'une part la rencontre avec des acteurs, praticiens, chercheurs, auteurs, qui animent et pensent cette discipline, et d'autre part le travail d'écriture, qui m'a emmenée à des endroits dont je n'aurais jamais soupçonné l'existence, y compris celui d'une réflexion sur le lien entre la formation clinique, le processus d'écriture, et le processus de pensée.

3. Les soutiens à la construction d'une pensée propre et d'une nouvelle posture

a. Mes compagnons de route

Si j'ai pu tenir le cap des transformations évoquées plus haut, malgré la difficulté d'articuler un chantier avec un champ disciplinaire à ce moment inconnu, c'est aussi et surtout parce que mon cheminement a été soutenu par la rencontre avec des acteurs qui animent cette discipline, dans le champ de l'éducation et comme intervenants, praticiens dans les organisations et/ou chercheurs. C'est avec une grande générosité, une humilité et une intelligence sensible (clinique !) que ces acteurs ont accueilli ma demande de soutien, d'étayage intellectuel et professionnel, au profit de ce que j'appelle aujourd'hui « mon aventure psychosociologique ». Ces rencontres m'ont marquée pour plusieurs raisons, et notamment parce qu'elles ont travaillé la confiance. Confiance dans le fait de se sentir accueillie, dans mes questionnements, mes difficultés, dans les énigmes qui entourent mon propre rapport aux situations et évènements, avec une empathie qui a eu comme effet de produire à posteriori des significations là où je ne voyais pas bien le sens de ce que j'adressais, à la fois sur le contenu mais sur la manière de l'adresser. Une empathie qui m'apprend le sens véritable de l'accueil de l'autre et qui a très précieusement participé à ce que je ressens aujourd'hui comme une **autorisation à penser**. C'est ainsi que des balises ont pu éclairer le chemin d'une nouvelle professionnalité, que des nouveaux repères se construisent pour tenter de comprendre le monde dans lequel nous vivons, et d'y prendre pleinement part. Comprendre plus particulièrement le monde des travailleurs et des structures institutionnelles et organisationnelles, dans leur rapport complexe, vivant, fondé sur la rencontre de rationalités multiples, contradictoires souvent, toujours en tensions.

Sur le chemin de cette découverte, j'ai aussi rencontré des compagnons d'un tout autre genre. Des auteurs, dont les écrits ont nourri ma réflexion, mon cheminement. Je fais référence à certains d'entre eux dans ce mémoire (F. Guist-Desprairies, E. Enriquez, J. Ardoino, J. Dubost, etc...), pour d'autres, même si je n'étais pas directement mon propos sur leur recherche ou leurs écrits, ils ont eu une influence importante dans la construction de ma pensée.

Je pense notamment à des auteurs comme Blaise Ollivier et son ouvrage « l'acteur et le sujet, vers un nouvel acteur économique », qui expose l'enjeu d'une position éthique, anthropologique à l'égard du rapport au travail, et surtout, l'urgence de penser le sujet dans l'acteur. Un sujet qui n'est pas « *un objet qu'on peut utiliser, déplacer, instrumentaliser au gré d'un besoin d'un maître, d'une organisation, d'une ambition, ou quelque autre force que ce soit. Non un produit qui peut sortir d'un moule, d'un produit de formation, des effets d'un désir éducatif : entièrement conforme à des prévisions, à un programme ou à des directives. Ni produit par le charisme d'un leader, ni par la puissance d'un créateur. Il y a dans le sens du sujet quelque chose qui demeure irréductible à toute objectivation* »⁷². Cet ouvrage m'a conforté dans une position à l'égard de la nécessité de donner ou redonner sa place au sujet, « *dans les questions vitales de ce temps* »⁷³, comme le dit très justement l'auteur. Il a été un puissant soutien à la nécessité « vitale » de tenir cette position, comme une manière de sceller une conviction, ne pas la lâcher, ne pas céder devant la difficulté de notre société à tenir elle-même une position à l'égard du sens du sujet dans la définition même de sa condition d'existence.

Ensuite, parmi les auteurs qui m'ont marquée, André Levy, psychosociologue clinicien, avec son ouvrage « Penser l'évènement », qui est un essai pour une psychosociologie critique, et enfin, une publication du Laboratoire du changement social « Entre social et psychique : questions épistémologiques ».

Je pense aussi à la « voix » qui m'a accompagnée, celle de Mireille Cifali, dont ses cours sur « Clinique et éthique des pratiques professionnelles » sont diffusés sur le Web. Elle accompagne la réflexion sur la position clinique, à partir d'une exploration de ce que recouvre la dimension du sujet, son expression mais aussi la nécessité de le mettre au cœur de sa pratique professionnelle, en particulier quand cette pratique se rapporte à un métier de l'humain, tel que le soin ou l'éducation.

Plus en lien avec la question de l'habitat social, les travaux du Laboratoire de sociologie urbaine ont également contribué à une meilleure appréhension des enjeux psycho sociaux qui traversent le paysage social des quartiers, tout comme les travaux de Joëlle Bordet, psychosociologue, qui travaille sur la thématique des jeunes dans les quartiers populaires. Son ouvrage « Les jeunes dans la cité »⁷⁴ expose les résultats d'une recherche sur la vie des adolescents dans les quartiers de l'habitat social. Elle montre les difficultés de ces jeunes adultes dans la construction d'une identité et dans l'accès au statut de citoyen, et le mécanisme de formation d'une « *microsociété de survie, de refuge et de défense contre l'exclusion*

⁷² Blaise Ollivier, *l'acteur et le sujet, vers un nouvel acteur économique*, Desclée de Brouwer, 1995

⁷³ Op.cit.

⁷⁴ Joëlle Bordet, *les jeunes et la cité*, puf, 1998

sociale »⁷⁵. Cet ouvrage m'a particulièrement intéressée, pour comprendre ce qui se joue dans les quartiers, et en particulier dans la rencontre entre les professionnels avec ces jeunes. Ce qui se produit est révélateur du délitement des rapports sociaux, d'une souffrance du lien, en même temps qu'elle est aussi, souvent, un appel désespéré à vivre dignement. Enfin, dans une conférence dont la retransmission est accessible sur le web⁷⁶, elle montre l'enjeu de repenser cette période adolescente et pré-adolescente, et de la mettre au rang d'un objet socio-politique, considérant que la société de demain se construit avec « nos » jeunes d'aujourd'hui, et qu'il y a à cet égard, nécessité et urgence de construire collectivement les conditions d'accueil, d'accompagnement pour aider leur accès à l'autonomie et à une vie digne.

Enfin, pour terminer ce tour d'horizon des auteurs sur lesquels j'ai étayé ma réflexion, je citerais d'une part la thèse de Jacqueline Palmade, sur la dimension du rapport subjectif et idéologique à « l'habiter »⁷⁷, et d'autre part l'ouvrage de Michel Bonetti « Habiter, le bricolage imaginaire de l'espace »⁷⁸, qui explore de manière très fine les intrications subjectives et sociales, culturelles et historiques, que chacun négocie dans son rapport à l'Habiter, comme support et vecteur de l'identité et des rapports sociaux.

b. L'expérience du travail d'écriture dans la construction d'une pensée clinique

« Il y a une puissance du raconter, cette compétence est souvent dévalorisée. La puissance du récit va bien au-delà d'une anecdote, va bien au-delà de décrire les faits. Raconter, c'est quelqu'un qui s'implique dans la narration, et qui dit aussi ce qui lui arrive à lui, qui décrit cette histoire-là, singulière. En racontant, on met de l'ordre, dans la temporalité, dans ce qui arrive, on reconstruit, l'histoire, qui n'est pas tout à fait ce qui s'est passé, mais qui permet de se situer dans le temps, de se situer dans ce qui nous arrive à l'intérieur par rapport à une situation. Raconter permet d'extérioriser, de s'apaiser, de s'interroger, de buter, là où ça résiste, de tisser des liens, de faire survenir des choses dont on ne pensait qu'elles étaient dans notre tête »⁷⁹.

Enfin, pour finir tout à fait de poser le cadre de cette réflexion, il me paraît important de dire quelques mots sur le travail d'écriture, et plus précisément cette ultime transformation que je situe dans un nouveau rapport à l'écriture. En effet, comme pour accompagner le chemin vers une posture clinique, un style d'écriture a émergé, différent de ce que j'avais l'habitude de produire au cours de différents travaux universitaires, avec la surprise de découvrir que ce style s'imposait presque comme une évidence. D'une écriture structurée par l'orthodoxie du standard universitaire, avec élaboration d'un

⁷⁵ Op.cit.

⁷⁶ Conférence Joëlle Bordet, <http://www.jeunessesenregions.fr/Joelle-Bordet.html>

⁷⁷ Jacqueline Palmade, Systèmes symbolique et idéologique de l'Habiter, 1977, Cstb. Thèse

⁷⁸ Michel Bonetti, « Habiter, le bricolage imaginaire de l'espace », Désclée de Brouwer, 1994

⁷⁹ Cours Mireille Cifali, université de Genève

plan, la construction d'une problématique, la démonstration dans un déroulé structuré par des thématiques et des parties, je suis passée à une écriture qui « *ne savait pas ce qu'elle allait produire à l'avance* »⁸⁰, et qui a été support au travail de la pensée. C'est par la modalité narrative qu'est apparue un style ajusté, telle une trouvaille devant la nécessité de dire la complexité des phénomènes, y compris mon implication dans la manière de penser les objets étudiés. Cette modalité narrative a constitué une étape importante dans la construction de ma pensée, mais aussi dans la compréhension du « processus de pensée ». C'est aussi son lien avec la pensée clinique qui m'invite à m'arrêter quelques instants pour parler des bénéfices qu'il y a eu dans cette transformation dont j'ai pu éprouver intensément les effets.

Il y avait au démarrage la difficulté de devoir relater une analyse de l'intervention à partir de laquelle devait se construire ce mémoire professionnel. Après des tentatives d'une écriture distanciée avec l'objet, où je me situais dans une extériorité froide, à vouloir opérer un découpage par catégories objectives, à tenter des approches théoriques sans lien avec l'expérience vécue, je ne parvenais pas à trouver les articulations entre les différentes dimensions, et ma pensée s'en est trouvée bloquée, arrêtée, en souffrance même, emmenant aussi dans sa paralysie le plaisir attaché à la mise au travail de l'esprit et, ai-je envie de dire, du corps. Car le corps est peut-être le premier en travail !! Le silence intérieur et angoissant s'est installé, cherchant une porte de sortie, un nouveau souffle, presque une délivrance. Remettre en mouvement la pensée. Sous l'effet d'un questionnement qu'il m'a été possible de livrer à un « compagnon de route », faisant état de ce qui résistait ; sous l'effet d'accepter de lâcher prise sur la recherche d'une approche objective, scientifiquement prouvée ; sous l'effet de lâcher prise avec une recherche de perfection, et regarder ce travail d'écriture comme une élaboration de sa pratique, à partir d'une expérience vivante. Sous l'effet de sentir la nécessité de penser à partir de l'expérience vécue, avec l'intuition que cela me permettrait de construire une pensée (de la) clinique et d'en comprendre le processus dialectique à l'œuvre, j'ai décidé de m'installer devant une page blanche, je me suis interdite pendant un temps de recourir aux ouvrages théoriques, et j'ai commencé à écrire, raconter l'expérience que j'avais faite des situations. A ce moment-là, une trouvaille a permis de sortir de l'impasse. Cette trouvaille a consisté à inventer un style d'écriture, le récit, la narration. Invention au sens où je n'aurais pas imaginé un seul instant que cette écriture pouvait avoir sa place dans un travail à teneur académique, où il est attendu en général une écriture plus scientifique, réputée plus objective. Mais face à froideur d'un style académique, qui me laissait éloignée de l'objet, le déplacement vers une modalité narrative m'a permis de me rapprocher davantage de cet objet. Non pas dans le sens d'une plus juste description des faits, des événements, mais plutôt au service d'une pensée plus riche, plus en mouvement, conférant une plus grande épaisseur à l'analyse et aux « trouvailles ». Je me suis rendue compte que la narration des faits, des événements, pour autant qu'elle emprunte un style romancé qui peut surprendre par une apparente légèreté, n'en demeure pas moins un exercice dans lequel la pensée

⁸⁰ Mireille Cifali, op cit, 2007

se construit, s'élabore, relie ce qui est disjoint, crée de l'inédit, invente là où il y a des creux, des trous. « *L'écriture surprend dans ce qu'elle fait émerger. Pour autoriser ce raconter, j'insiste sur une écriture qui ne vient pas après que tout ait été construit, mais sur une écriture qui ne sais pas ce qu'elle va écrire. Souvent la scène ne s'achève pas, elle laisse celui qui raconte face à un vide de sens, peut-être même de douleur, presque toujours une part d'incompréhension. Les effets ? Une distanciation de ce qui a été vécu par les mots sur la page ; un mélange entre affect et cognition, l'ordonnement du déroulé de l'histoire, l'apparition des personnages, la description des actions, le surgissement des actions et des énigmes, le repérage des ruptures, le tissage des liens. Les verbes jonglent avec les temps. Un puzzle se dessine qui fait se sentir exister* »⁸¹

C'est enfin par cet exercice forcément un peu risqué que s'éprouve aussi l'apprentie intervenante comme sujet de sa pensée et de sa parole. Les effets produits m'ont surprise. Tout d'abord par le fait de me rendre compte de la puissance de la mise en récit pour le travail de la pensée. Le sentiment d'un renversement de l'ordre classique des choses, d'un passage où domine la conviction que la pensée produit l'écriture, que celle-ci en rend compte de celle-là, au sentiment cette fois-ci éprouvé que l'écriture de son expérience, dans un style narratif, produit une pensée qui se renouvelle. Comme l'écrit la psychanalyste et historienne, Mireille Cifali, dans un ouvrage co écrit avec Alain André, « *la construction d'une pensée se fait au fur et à mesure que notre texte se construit. Le texte est plus malin que nous, il nous imposera ce que nous n'avions pas prévu au départ* »⁸². Ensuite, il y a la mise en mouvement de la pensée, qui fait retentir jusque dans le corps les émotions liées aux avancées qu'elle produit, aux blocages qu'elle rencontre, à la surprise des chemins inattendus qu'elle prend et des surgissements qu'elle fait advenir, dans le plaisir de la création. Comme le précise Florence Giust-Desprairies :

« *Le plaisir de penser tient à cette promesse de faire sens, à ces liens établis entre des éléments qui se présentaient dissociés, à la transformation d'un non représentable en pensable* »⁸³.

Enfin, la prise de conscience à travers l'écriture narrative, que la subjectivité et l'objet observé se côtoient de manière intime, et que c'est parfois dans des détails couchés sur le papier que surgissent des significations surprenantes :

« *Les intuitions et les hypothèses les plus fortes se déduisent de l'écriture (...). Le détail est ce qui fait la différence... il pose la question de la légitimité du détail à s'instaurer comme tel dans la décision du regard. Il s'agit d'élaborer un savoir de l'expérience, et pour cela revendiquer la myopie. De considérer que l'expérience a une valeur en elle-même et qu'il est davantage possible de la lire, aujourd'hui, en passant du détail à l'ensemble. Le détail est non seulement un élément du travail mais l'emblème d'une démarche* »⁸⁴

⁸¹ Mireille Cifali, *op.cit.*, 2006

⁸² Mireille Cifali, Alain André, *Ecrire l'expérience, vers la reconnaissance des pratiques professionnels*, Puf, 2007

⁸³ Florence Giust Desprairies, *op.cit.* 2004

⁸⁴ Mireille Cifali, *op.cit.* 2007

C'est là que l'on touche une conception du récit comme écriture spécifique qui intéresse la position clinique. Rendre compte du fait clinique, c'est passer par l'expérience vécue que l'on fait d'un évènement, dans lequel le clinicien est impliqué. « *La proximité avec l'objet constitue parfois une condition nécessaire pour en faire un objet de compréhension. Je restitue ainsi sa dimension intérieure à toute question portant sur le monde et sur autrui. Un objet autour duquel on se met en recherche a de toute façon des retentissements internes. Sur la scène du savoir, un objet n'est pas seulement un objet pour autrui mais aussi un objet pour soi. Le recours à l'écriture, la mise en récit, contribue à faire prendre la mesure des rapports transférentiels et à les reconnaître* »⁸⁵.

Cet auteur, mais aussi praticienne, a beaucoup travaillé sur la dimension de l'écrit, qu'elle privilégie dans la modalité pour « penser l'expérience » mais aussi pour construire et transmettre le savoir clinique. Elle considère un lien fort, serré, entre clinique, écriture et formation. « *Penser, comprendre interpréter l'action humaine : ces mouvements passent par l'écriture, mais pas n'importe laquelle* »⁸⁶ Il s'agit selon elle d'approcher différents styles d'écriture, tels que le style littéraire par exemple, indispensables à la construction d'une pensée et d'une position clinique.

Mettre en récit dans un genre littéraire déjoue le « surmoi académique » qui veut que l'écrit épouse ce genre scientifique, réputé objectif et sérieux. Pour l'auteur, « *ces écritures du travail de la subjectivité, sans surmoi académique, sont le socle de toute écriture extérieure* »⁸⁷. Recourir à d'autres formes d'écriture n'appelle pas moins une autre rigueur quand il s'agit de penser l'implication, la subjectivité dans l'action humaine et en particulier l'action professionnelle. Pour Mireille Cifali, le récit est un : « *Mode de construction des connaissances, lorsque celles-ci appartiennent au domaine de l'action, du sujet agissant et subissant : pas de simplification de la langue, pas de causalité simple, mais l'enchevêtrement des mots pour saisir une réalité dans tous ses aspects. La narration aide à la compréhension, refuse la négligence, n'éjecte pas le sujet de la réalité observée, impose un dialogue inéluctable où chacun est affecté par la rencontre de l'autre* »⁸⁸

Pour celui qui raconte, écrire n'est pas rendre compte d'une pensée, la rendre visible à travers les mots et le langage, comme une sorte de miroir fade, plat, de ce qui se passe à l'intérieur. Ecrire n'arrive pas après, une fois que la pensée est construite, dans l'intimité, voire la solitude de son intériorité qui se met en mouvement, questionne, interroge, argumente, bute, résiste. Raconter, reconstituer une histoire vécue fabrique pont, lien, fil tissé entre des évènements pour créer, faire émerger, mettre de l'épaisseur et de la consistance là où il y avait du vide. Ecrire un récit emmène là où la réflexion intérieure seule s'épuise, renonce, abandonne. Ecrire pour raconter m'a mise devant la surprise, celle de voir tout à coup

⁸⁵ Mireille Cifali, Alain André, *op.cit.*, 2007

⁸⁶ Florence Giust Desprairies, Mireille Cifali, *op.cit.* 2006

⁸⁷ *Op.cit.*

⁸⁸ Mireille Cifali, *op.cit.* 2006

des possibles, de sentir dans les entre lignes le vivant, le sens, et la sensation que ce qui est à attraper est devant, dans ce mouvement de construction, voire de création poïétique, où la connaissance se forme de manière originale et inattendue. « *La construction d'une connaissance s'opère en tension entre ce qui est attendu et ce qui déroge à l'attendu, entre ce qui est moi et ce qui est l'autre. La surprise est l'effet d'un dialogue, d'une rencontre, d'une confrontation* »⁸⁹.

Dans « Parcours de reconnaissance », qui est un essai sur l'agir humain, le philosophe Paul Ricœur développe l'idée d'une phénoménologie de l'homme capable, comme étant un ensemble de capacités qui s'ordonnent autour de trois notions : l'homme est capable parce qu'il est un être parlant, (je peux dire), l'homme est capable d'action (je peux faire), et troisième notion, l'homme est capable parce qu'il peut raconter et se raconter. Paul Ricœur articule la question de l'identité personnelle à l'acte de raconter et thématise autour de l'identité narrative. L'identité narrative est ce qui nous sort d'une conception figée de l'identité, pour lui donner un mouvement et une temporalité. L'identité n'est ni totalement à découvrir, ni seulement à inventer, elle réside dans un ensemble de déterminations, de hasard et de choix, de mémoire, de rencontres, et de projets. Le récit a cette vertu de remettre tous ces éléments en mouvement et en relation afin d'en faire une trame.

c. Réhabiliter la parole à travers le récit. Transmettre l'expérience, un enjeu anthropologique

Enfin, je ne peux résister à l'envie de faire un ultime détour par ce que Roland Gori développe dans son dernier ouvrage « *La dignité de penser* »⁹⁰. Dans cet ouvrage, il consacre plusieurs chapitres à la notion du **récit**, dont il situe l'enjeu anthropologique dans le fait que la pensée narrative constitue un lieu de résistance pour que demeure la parole subjective, seule véritable productrice d'humanité. Il tente dans cet essai de montrer une transformation profonde de la nature et de la fonction du savoir. Dans une société où le déclin de la fonction symbolique du langage se produit sous l'effet d'une nouvelle matrice langagière qui structure les subjectivités, dominée désormais par le numérique et les supports technologiques qui s'en font les vecteurs, il devient urgent de rétablir la pensée narrative, et à travers elle, la parole du sujet. Selon l'auteur, le déclin du savoir narratif ampute les conditions pour penser l'expérience subjective, pour donner un sens aux événements, pour inscrire le sujet dans une historicité. « *Il importe de retrouver l'art de raconter nos expériences pour que les événements que nous vivons se transforment en histoire vécue et partagée. Faute de quoi, en perdant la valeur de la parole et du récit, c'est le monde que nous avons en commun que nous perdrons, la capacité de le transmettre, au risque de périr, béats, des prodigieux effets d'une civilisation technique et marchande, des mœurs, et de sa cruauté.*

⁸⁹ Mireille Cifali, *op.cit.* 2006

⁹⁰ Roland Gori, *La dignité de penser*, les liens qui libèrent, 2011

Faute de quoi ce sont les machines de l'information qui décideront à la place de l'homme, en leur prescrivant de nouvelles manière d'agir, de parler, de vivre »⁹¹.

Son point de vue se situe dans la lignée de ce que j'ai évoqué plus haut sur la « clinique des banlieues », dont l'auteur établi ce même constat d'un déclin de la parole subjective, de la fonction symbolique du langage, sous l'effet de nouveaux signifiants du « discours du capitaliste », qui médiatisent aujourd'hui la relation à soi et aux autres. Sans dénigrer l'évolution des techniques et des bénéfices qui peuvent être retirés pour les conditions d'existence des sujets, l'auteur milite en faveur de la survivance du récit, capable de transmettre une expérience, « *et de faire reconnaître cette expérience à autrui. Il s'agit d'actes politiques qu'il convient de poser comme conditions minimales d'enracinement de notre humanité dans le récit, parole vivante* »⁹².

J'ai fait ce détour par le processus d'écriture et les effets produits en raison de ses enjeux dans la construction de sa pratique d'intervention, quand celle-ci s'inscrit dans une perspective clinique. J'ai pu faire l'expérience de la puissance de son pouvoir dans la construction d'une pensée propre, avec en arrière-plan la délicate question de l'autorisation.

⁹¹ Roland Gori, « *la dignité de penser* », les liens qui libèrent, 2011

⁹² Roland Gori, op.cit.

III. L'ANALYSE DE LA DEMANDE

1. La notion de « demande » dans la clinique psychosociale

Un détour par la notion de demande du point de vue de la psychosociologie clinique paraît ici important pour comprendre l'itinéraire quelque peu complexe qu'elle va prendre dans l'intervention qui nous occupe. Aborder la demande de ce point de vue est aussi une manière de poser le cadre dans lequel je me situe pour analyser ce qu'elle recouvre dans sa dimension sociale, et sa place conceptuelle dans la dynamique de l'intervention, qui est centrale et déterminante, en ce qu'elle est fondée par la clinique.

a. La demande institue une relation

La demande constitue une étape importante dans le processus d'intervention. D'ailleurs, celui-ci n'existe pas sans qu'une demande vienne à s'adresser à quelqu'un qui a aussi une offre. Dans la démarche clinique de la psychosociologie, la demande est une étape importante pour au moins deux raisons :

La première, c'est que les porteurs d'une demande, en l'adressant à un intervenant, instituent la relation avec ce dernier. Sans demande, pas d'intervenant, pas d'intervention. La demande est donc le point de départ de toute collaboration, quelle qu'en soit l'évolution ou l'issue. Il y a une apparente banalité à dire cela, néanmoins, l'acte de demander ne l'est pas. Il met le demandeur en situation de formuler à un autre quelque chose d'un problème dont il se fait l'écho, le porte-parole, le porteur, pour son propre compte ou pour le compte d'un autre, d'une équipe, d'un groupe, d'un service. L'acte de demander est déjà une source de complexité, car il expose le demandeur. Depuis le relatif aveuglement sur les enjeux qui entourent sa demande jusqu'à une relative clairvoyance de ce qui la porte, pour autant que cette clairvoyance rencontre de toute façon son point d'énigme, c'est tout de même lui qui doit en dire quelque chose, avec ses mots, avec sa manière de se représenter le problème, de l'historiciser, dans une relation où l'autre qu'il appelle, est là pour quelque chose. A priori pour l'écouter et comprendre ce qu'il demande, l'aider dans son élucidation et enfin, lui restituer quelque chose de cette compréhension. La demande se distingue du besoin en ce sens qu'elle :

« s'inscrit dans une relation, et n'a de sens que dans cette relation(...) .La demande n'est pas à considérer comme l'expression des besoins mais comme expression du sujet au travers d'un discours sur ses besoins »⁹³.

C'est là une distinction majeure qui différencie la position de l'expert de celle du consultant psychosociologue clinicien. Pour le premier, le savoir est reconnu du côté de l'expert et son action vise un objet objectif. C'est dans une relative extériorité des acteurs qui portent une demande que celle-ci est entendue, et c'est dans une relative extériorité à la situation qu'est apportée une solution, considérant

⁹³ Christian Michelot, *Demande*, in Vocabulaire de psychosociologie, Eres, 2006

que le savoir sur cette situation appartient à l'expert. Il y a ici le risque que l'expert soit tenu par l'autre et par lui-même dans une position de sachant. Pour le second, le savoir de la demande reste « de bout en bout » du côté du sujet et le clinicien se tient dans une position qui la soutient, lui donne un plus de connaissance, un plus de lucidité. Si le demandeur peut tenir le clinicien dans une position de sachant, celui-ci, qui n'est pas dupe de ce qu'il est en fait ignorant, fera de ce savoir supposé un objet de travail au service du sujet. Distinction majeur, qui selon moi institue la dimension clinique, dont l'entrée dans son processus est tributaire de ce que « *toute demande suppose la reconnaissance d'un sujet qui la porte* »⁹⁴

Il y a dans toute demande une entrée dans la relation, avec des deux côtés, client et intervenant, tout ce que cela comporte comme représentation, d'imaginaire, d'affect, à la fois sur l'autre de la relation, mais aussi sur la situation qui pose problème ou énigme. En cela, la demande est un acte déterminé psycho socialement, c'est-à-dire contextualisé dans un lieu, un temps, une histoire, et porté par un ou des sujets, qui tentent dans une relation à un autre et dans un acte de langage, de formuler ce qui fait problème, étant entendu que le problème n'est pas forcément là où le demandeur prétend le signifier.

Dans l'intervention psychosociologique, la demande est importante pour une seconde raison : elle nécessite une analyse rigoureuse, afin d'éclairer ce qu'elle recouvre, au-delà du donné, de l'explicite. Quand celui qui porte une demande l'adresse à un tiers, que demande-t-il exactement ? A propos de quoi ? Pour qui ? Est-il directement concerné par les phénomènes qu'il invoque où parle-t-il à la place d'autres ? Et ces autres, quelle est leur place, sont-ils porteurs d'une demande ? Dans le processus psychosociologique, « *considérer son interlocuteur comme demandeur suppose pouvoir recueillir les autres demandes, celle des acteurs du système concerné à propos du problème dont il est question. C'est pourquoi la consultation psychosociologique se réfère à la notion de système client* »⁹⁵

Jean Dubost propose un découpage en 5 termes, « présents dans tout processus d'intervention »⁹⁶ une sorte de grille d'analyse qui aide à comprendre la demande, tout en précisant que ce schéma comporte aussi des limites. Sans entrer ici dans les détails de chacun de ces termes, nous les reprenons ici, comme annonçant le cadre de la réflexion qui suivra pour comprendre l'intervention qui nous occupe. J'aurai donc l'occasion d'y revenir pour développer quelques-uns des aspects. A la fois pour éclairer la démarche, étant entendu que la tentative d'articulation entre démarche et concepts se fait aussi au service et dans le but d'une meilleure compréhension de ces derniers.

⁹⁴ Jacqueline Barus Michel, *Le sujet social*, 1987, Dunod

⁹⁵ Véronique Guienne Bossavit, *op.cit.* 1994

⁹⁶ Jean Dubost, *op.cit.* 1987

b. Un cadre pour la consultation sociale et psychosociale

Tout d'abord, il me paraît important de préciser que ce cadre s'inscrit dans la visée psychosociale des phénomènes auxquels elle s'intéresse, ce qui signifie qu'il participe à en délimiter sa portée, le projet social qui la soutient, tout en en faisant sa spécificité par rapport à d'autres pratiques d'intervention qui visent d'autres buts et recourent à des cadres méthodologiques et théoriques différents.

Jean Dubost propose donc un découpage en cinq termes, que l'on peut formuler en cinq questions, et qui constitue « *pour le praticien un canevas d'analyse de la demande comme une clarification de son offre* »⁹⁷

1. dans quel système d'action et de rapports apparaît la demande ?
2. quelle est la partie du système concernée : quels sont les phénomènes qui font problème aux acteurs (objet de leurs attentes ou des transformations souhaitées, quelles catégories de sujets impliqués, qui sont les porteurs de la demande ou du projet d'intervention)
3. quelle est la nature des activités constituant le travail de collaboration entre l'intervenant et les sujets. Il parle ici des actes de l'intervention, les principes, les règles qui les structurent
4. quel « type » d'intervenant est sollicité, où qui prend l'initiative d'apporter une aide
5. quels sont les facteurs contextuels ou les antécédents qui génèrent la situation ?

C'est à la lumière de ces catégories de questionnement que je vais tenter de construire une intelligibilité de la demande dans le cadre de mon chantier. Il me paraît important de préciser que cette analyse vient dans l'après coup, dans le sens où ce cadre de questionnement n'était pas présent au moment du chantier. Bien qu'il n'a pas permis d'en structurer la démarche ni la mise en théorisation, il est tout autant pertinent d'en faire un usage à posteriori, comme moyen de construire une pensée de l'intervention et sur l'intervention, et plus généralement, comme « *effort de distanciation* » pour « *penser sa pratique* », « *dégager le sens de son action* »⁹⁸

2. Ma demande avant celle du commanditaire : itinéraire d'une parole

a. « Les gens qui ont le pouvoir ont besoin de nous affecter d'une manière triste »

A démarrage, comme je l'ai indiqué plus haut, le chantier est venu s'inscrire dans un cursus universitaire, me mettant en situation de demander à un moment donné une intervention particulière à l'autorité hiérarchique, en l'occurrence ma responsable hiérarchique. Pour dire un mot sur l'histoire de cette formation de 3^{ème} cycle et son accueil auprès du DRH et de ma responsable, à aucun moment elle

⁹⁷ Christian Michelot, *op.cit.*, 2006

⁹⁸ Jean Dubost, *op.cit.* 1987

n'a fait l'objet d'un échange ou d'une discussion sur le contenu, sur mes motivations, et le bénéfice que moi et l'organisation pouvions en tirer. L'objet de cette formation dont le titre « *développement des compétences et intervention en organisation* » était sans équivoque sur ce qu'elle visait, du moins en ce qui concerne le premier terme. Quant au second, « *intervention en organisation* », ni ma responsable ni moi n'en savions quoi que ce soit. Donc, pour s'en tenir à la visée de « développer les compétences », il y avait bien une adéquation avec le poste que j'occupais, ma fonction, et les objectifs de « qualité » des formations que je devais développer. A Social Office, la formation sert à développer des compétences, du moins en partie. Pour ce qui est de l'autre partie, nous y reviendrons plus tard. Mais première surprise, ce projet de formation a été dès le début pris dans une logique de devoir « m'occuper », de me donner un « os à ronger », par crainte exprimée sans équivoque que je ne « m'ennuie », soulignant à plusieurs reprises que j'avais des ambitions (au sens d'un développement de l'ingénierie formation et de dispositifs nouveaux, et inhabituels) qui dépassaient ce que l'organisation était en mesure d'entendre et d'accueillir. Ennui : Terme pour le moins étrange, qui appartenait à ma responsable et à la représentation qu'elle se faisait d'un supposé ressenti qui aurait pu me saisir, à un endroit du rapport que j'entretiens avec les affaires de ce « territoire social ». Du point de vue de l'étymologie et de l'histoire de ce mot, l'ennui comporte un caractère polysémique. Il désigne « la tristesse profonde, le dégoût, le chagrin », puis la « lassitude d'esprit, le manque de plaisir », enfin, il signifie aussi « la contrariété forte, le tourment ». Dans la tradition philosophique, ces affects peuvent être référés aux « passions tristes », qui ne sont pas à entendre comme la vague mélancolique qui peut emporter, mais comme l'impuissance d'agir et de la décomposition. G. Deleuze, reprenant la pensée de Spinoza, parle des passions tristes comme une modalité nécessaire à l'exercice du pouvoir. Il précise alors :

*« Ce qui permettra à Spinoza de s'ouvrir par exemple sur un problème moral et politique très fondamental, qui sera sa manière à lui de poser le problème politique: comment se fait-il que les gens qui ont le pouvoir, dans n'importe quel domaine, ont besoin de nous affecter d'une manière triste? Les passions tristes comme nécessaires. Inspirer des passions tristes est nécessaire à l'exercice du pouvoir »*⁹⁹.

b. « Que vous vouliez vous former, c'est votre affaire. Nous, à la DRH, on s'en tape »

Sous couvert donc de supposées « passions tristes », on me laissait suivre une formation diplômante, sans jamais en revanche que cette formation ne fasse l'objet d'une discussion, d'un échange, et d'un accompagnement en vue de lui donner un sens au regard de mon travail dans cette organisation. A l'exception d'un accord sur une modalité de prise en charge administrative, le contenu de cette formation et son déroulement ainsi que les bénéfices pouvant être espérés pour l'ensemble, ne seront jamais parlés. Aucun mot, aucune parole, comme si au fond, cette formation n'existait pas, marquant aussi en quelque sorte l'annulation du sujet qui en porte la demande et le désir. Je ne m'étonne plus

⁹⁹ Gille Deleuze, cours, 1978

aujourd'hui d'une réponse qui m'a été faite, lorsque j'ai demandé de poursuivre cette formation par une autre qui permettrait d'apprendre la psychosociologie clinique. Cette action ne nécessitait pas une prise en charge financière mais uniquement un aménagement mineur de mon emploi du temps. Mais il m'a été répondu : « que vous vouliez vous former, c'est votre affaire, nous, à la DRH, on s'en tape » (le « nous » n'engageant finalement que ma responsable !). La réponse était claire, sans équivoque, tout autant que la violence d'un propos peu élégant et méprisant, jeté en pleine face. Ce détour par le contexte particulier qui entoure un projet de formation est important à souligner. Il ouvre la voix sur des hypothèses qui pourront être étayées plus loin, et qui, au-delà de sa dimension conflictuelle sur le registre interpersonnel, concerne une modalité générale de fonctionnement de l'organisation.

c. Mon statut, ma place : mise en perspective avec la création d'une nouvelle « ligne hiérarchique »

En effet, cette modalité de fonctionnement semble être en lien avec le projet d'entreprise de Social Office, qui a donné lieu à la création d'une nouvelle « ligne hiérarchique » : des cadres opérationnels, recrutés à partir de 2007/2008, positionnés à l'interface entre les directions et les professionnels du terrain. La mission de cette nouvelle catégorie de cadres était « d'opérationnaliser » le projet d'entreprise, et on devine aisément les conditions difficiles d'une telle mission : la contrainte de mettre en application auprès des professionnels du terrain des décisions auxquelles ils n'ont pas participé, faire tenir les tensions générées sur le terrain par les impacts des changements peu compris par les professionnels et souvent impossibles à transformer en expérience positives. Ce projet d'entreprise a démarré en 2008, avec l'objectif de le réaliser dans délai court, puisque devant être « bouclé en 2013. Cinq années pour transformer en profondeur les processus de travail, les modalités de régulation des rapports sociaux, les référents culturels. Cinq années pour décliner sur le terrain cinq grands changements, que je résume ici :

1. Croissance : augmenter le patrimoine de Social Office, avec un objectif quantitatif de + de 10 000 logements (de 30 000 à 40 000), par le biais de la construction ou du rachat auprès de bailleurs
2. Développer la « qualité de service » : mise en place de nouveaux services, mettre en place un nouveau processus de saisie des réclamations des locataires, par le biais de l'informatisation. Mettre en place une démarche Iso 9001, avec objectif d'obtenir la certification rapidement
3. Développer le système d'information : Informatiser des processus de travail, dématérialisation des factures, mise en place de l'intranet, implanter de nouveaux logiciels
4. S'engager dans les objectifs du développement durable
5. Développer une culture managériale et de nouvelles pratiques, par le biais de la formation

Ce projet d'entreprise, qui fera l'objet d'un discours idéologique et de justification, tiendra ses promesses sur le délai pour le réaliser, puisqu'il sera « bouclé » en 2011. 3 années ont suffi pour mettre en place tous ces changements. Mais à quel prix ? Quoi qu'il en soit, et quoi qu'il en coûte, des cadres dont ont été recrutés : un responsable relation client, un responsable communication, un responsable formation, un responsable développement durable. Des professionnels, dont les directions qui les ont recrutés se sont employées à élever le niveau d'exigence en termes d'expérience et de niveau de diplôme, tout en attendant une implication forte dans le travail. Mais dans la réalité, ces directions se sont employées avec encore plus de vigueur à limiter les possibilités d'action, d'initiative, et de parole, allant jusqu'à nier leur place, symbolique et réelle, dans le collectif. Des cadres, sans réelle responsabilité. Des agents d'exécution, des courroies de transmission, à qui il était demandé en réalité de faire tenir les tensions, de maintenir la scission entre les professionnels du terrain et les instances de pouvoir, lesquelles ne voulaient rien savoir de ce qui se passait « en bas » Des directions, soucieuses de ne pas bousculer le système de pouvoir en place, qui n'ont pas mesuré la nécessité de penser la place de ces nouveaux professionnels, et les remaniements nécessaires pour reconfigurer le système de place, et qui ont finalement évacué les problèmes et questions en mettant en place la mécanique de l'exclusion. Chacun a subi le même sort : celui d'être rendu responsable, et même coupable des nombreux échecs constatés sur le terrain, et leur mise au ban : « placardisation », licenciement, changement arbitraire d'activité...

Il me paraît important de souligner ce contexte, car il permet de comprendre un certain nombre de faits, et notamment la difficulté que j'ai rencontrée pour lancer le chantier.

Je réalise, ou fais l'hypothèse que ma demande d'intervention, adressée à un endroit qui ne voulait pas « entendre parler (du)/le sujet professionnel », était tout à coup une irruption dans le réel d'une parole qui prenait le risque du questionnement autour de cette place si difficile, douloureuse, voire impossible à conquérir. Je fais aussi cette autre hypothèse que ma démarche de formation dans ce lieu institutionnel qu'est le Cnam, et la demande de réaliser le chantier dans l'entreprise, ont eu comme effet de construire un espace tiers symbolique, permettant ainsi de déplacer les termes d'une relation jusque-là spéculaire, soumise à la loi de l'imaginaire et à la volonté d'emprise. L'ouverture d'un espace symbolique, représenté par une autorité institutionnelle à laquelle une parole se réfère, a introduit de la loi en « assignant les partenaires de la relation »¹⁰⁰ (Barus-Michel, 1987), c'est-à-dire en les soumettant à la loi du langage.

¹⁰⁰ Jacqueline Barus Michel, op.cit. 1987

d. Mon positionnement, l'intervention, situation limite

Ainsi, l'histoire de ce chantier ne saurait ignorer cette particularité des positionnements existants, le mien et celui du commanditaire, dans les toutes premières phases du travail, et celui des personnes du terrain par la suite. Il est vrai que mon positionnement à l'intérieur de l'organisation me conférait quelques avantages, notamment :

- d'avoir une vision globale de l'organisation, dans ses modalités de fonctionnement et dans ses projets.
- d'être très régulièrement dans les échanges avec les personnes des services et directions, à tous les niveaux hiérarchiques
- de bénéficier d'une certaine légitimité auprès d'un grand nombre de personnes. Par le fait de travailler, non sans une grande résistance de ma hiérarchie, les projets de formation, en ayant fait évoluer progressivement le processus de travail, sous l'effet d'une transformation de la position instituée de technicienne de la formation à une position clinique, en faisant valoir : la singularité des situations rencontrées, la co construction des actions avec les acteurs, un certain rapport au savoir, en donnant sa place à la dimension du sens et à la problématisation

Mais cette position en interne présente également des difficultés, notamment dans le fait qu'elle est traversée par des rapports de pouvoir, par des représentations de part et d'autres sur le système et les acteurs qui le composent, par les idéologies de l'organisation qui agissent sur les pensées et les comportements, par les finalités que chacun poursuit dans son activité. Dans le cadre de l'intervention qui nous occupe, rentre en ligne de compte la complexité des rapports de place qu'elle a suscité, en déplaçant les termes d'une relation hiérarchiquement instituée

Comme dit très justement Jean Dubost :

*« Un aspect essentiel de l'intervention concerne donc ce qui est en jeu, pour l'agent, dans le rapport de consultation. Il faut souligner que ces enjeux sont liés de façon importante à la place qu'il occupe par rapport au système d'où la demande lui est adressée et aux relations qu'il est susceptible d'avoir, ou qu'il a déjà, avec chacun des acteurs présents dans la situation »*¹⁰¹. Dans cette perspective, il pointe la particularité du positionnement en interne, lorsque l'intervenant fait partie de la structure. Il qualifie de « situation limite » l'intervention conduite par un acteur du système sur les autres acteurs de ce système, sur sa propre initiative et sur son environnement habituel, en dehors de toute demande de consultation.

¹⁰¹ Jean Dubost, *op.cit*, 1997

e. « Je n'ai pas d'idée », où l'impensé institué

A l'origine de cette intervention, il y a eu une lenteur à faire émerger une demande, et je réalise que la difficulté à l'exprimer n'était que d'un seul côté. J'étais moi-même prise dans une difficulté à demander. Après avoir présenté l'objectif de ce chantier que j'ai, disons-le, situé du côté d'une logique de développement des compétences, je m'en suis remise à ce que ma responsable et commanditaire pouvait me proposer, au regard des différents projets en cours à Social Office. Là va commencer un long chemin. En effet, ma responsable me répond à deux reprises et à 3 mois d'intervalle : « je n'ai pas d'idée ! » Je ressens une forme d'incompréhension, et même de déception, devant ce qui m'apparaît à ce moment être chez ma responsable une réflexion appauvrie, asséchée. Mais ma surprise vient plutôt du fait que je ressens une sorte de sincérité, de vérité dans son propos. « Je crois qu'elle croit à ce qu'elle dit », pourrait-être ce dialogue intérieur que j'entretiens avec ce « je n'ai pas d'idée ». Néanmoins, il n'en demeure pas moins qu'elle est la responsable du service nouvellement qualifié de « développement des ressources humaines », qui vient de remplacer l'ancienne dénomination « service emploi formation ».

Au passage, et je fais une parenthèse, c'est un changement qui a été décidé soudainement par la direction, de manière unilatérale et de manière arbitraire, sans qu'il y ait eu au préalable une information auprès des équipes pour expliquer ce changement, et encore moins une contribution collective pour donner un sens à une nouvelle dénomination. Ce qui aboutit à créer un changement dont le sens reste suspendu à un vide, au mieux convoque-t-il dans la solitude d'un questionnement, l'imagination, les projections, servant à colmater le « trou » laissé par une double absence : absence de parole à un endroit qui représente, symboliquement, l'appartenance des professionnels à une unité fonctionnelle dans l'organisation. Absence des personnes dans un processus d'historisation, c'est-à-dire dans la possibilité de participer à la fabrication de l'histoire d'un service dont ils sont à un moment donné les représentants et les acteurs.

Autre registre, elle vient de signer sans m'avoir laissée y contribuer, sans même d'ailleurs m'avoir informée de ce projet, un accord d'entreprise sur « l'emploi des séniors », dans lequel la formation y prend une place importante. Elle est en charge du projet GPEC¹⁰², dont personne de la DRH ne connaît les axes de travail. Elle pilote un projet du projet d'entreprise, sur l'axe management, elle pilote un projet Mobilité, anime un groupe de travail sur le métier de chargés de clientèle en vue d'une évolution des compétences. Elle est au centre d'un ensemble de projets RH où sont absents les autres membres de la DRH, les deux responsables ressources humaines, la responsable recrutement, et moi-même, responsable formation. En réalité, elle seule investit ces lieux de réflexion et de production, comme pilote ou animatrice. Le reste de l'équipe « est en reste », peu mobilisée, voire pas du tout, à peine les personnes sont-elles les destinataires d'une information minimaliste qu'elle distribue, qui permet seulement *d'être au courant, informé*, des orientations prises sur tel ou tel sujet.

¹⁰² Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Avec le recul, je pense que ce qui est en jeu à ce moment, dans ce dialogue instauré pour faire vivre ce chantier, c'est de comprendre la signification de ce « je n'ai pas d'idée », qui me surprend mais qui la surprend aussi, enfin me semble-t-il. Je crois que ce qui surprend est l'effet de ce que ma demande vient mettre au-devant de la scène, à savoir une modalité de fonctionnement qui caractérise cette organisation, en résonnance avec celle développée plus haut, et qui ne concerne pas que la DRH. Ce fonctionnement tend vers le cloisonnement des relations, confisque le pouvoir, annule symboliquement la place d'un certain nombre dans un collectif. « Je n'ai pas d'idée » pourrait être interprété non pas comme une absence de représentation ou de perception sur le contenu d'une action à mener, mais comme un impensé, c'est-à-dire comme une impossibilité à se représenter la place de l'autre-en l'occurrence la mienne- dans le collectif, comme porteur d'un droit d'historicité, et d'un désir d'y être reconnu comme acteur et comme sujet. Comme si la nature du pouvoir qui se concentre, se partage et se maintient en haut de la hiérarchie se nourrissait de la peur d'en céder à d'autres, entraînant le maintien des personnes dans une forme de disqualification de leur positionnement, entraînant la confiscation arbitraire de leur pouvoir de pensée et d'action, et surtout, avec le concours d'une forme de banalisation, qui n'autorise aucune mise en question de cette modalité de fonctionnement.

Je commence à ce moment à être éclairée sur des enjeux de pouvoir qui traversent le fonctionnement de l'organisation, du point de vue de ce qu'ils viennent dire et attester de manière implicite que des lieux sont réservés, à une personne en particulier, à une fonction en particulier, à une certaine place dans la hiérarchie et à un positionnement dans l'organisation. Disant en creux l'absence, voire la négation de la parole des autres professionnels, de leur place reconnue dans un champ d'intervention, au regard de leurs compétences professionnelles, et comme étant susceptibles de contribuer en qualité de sujet professionnel à une réflexion et à une production collective. Déception face à une alliance de travail qui ne semble pas pouvoir s'établir et face à ce que je ressens comme un « vide » de la pensée, qui me plonge dans une sorte de désarroi passager. Déception et colère au regard de l'idée que je me fais de la position d'un chef de service et d'un responsable hiérarchique dans sa capacité à penser, à élaborer, à produire une analyse, à la partager, mais aussi dans le soutien qu'il peut apporter au projet de développement professionnel d'un « subordonné », d'autant plus quand ce dernier est en lien avec les compétences attachées à la fonction, au service des personnes et de l'organisation. Et là, dans la situation présente, rien. Les semaines et les mois passent, et lorsque je « demande » de nouveau, après une attente assez longue, c'est la même réponse : « je n'ai pas d'idée ». La troisième fois, s'amorce un changement. Il fallait probablement sortir de l'impasse, et ce fut le rappel du délai que je devais tenir pour l'étude de terrain qui permit d'opérer ce changement, enfin le pensais-je à ce moment. Car en réalité, une seconde phase allait commencer, qui n'était en fait que la continuité de ce fonctionnement, mais avec une autre forme. En effet, inversant les positions, elle va me demander de lui suggérer des idées de projet. Aveuglée par les réels enjeux qui sous-tendaient la relation, je vais m'engouffrer dans la brèche, et m'empresse de faire des propositions, sans me rendre compte de ce qui se passait en réalité.

f. Dans l'ombre de l'absence d'idée, l'impensable place

Des idées de projet me viennent rapidement. Je propose de travailler sur le projet de formation au management des personnels de proximité, qui sera mis en œuvre en 2010/2011. Cette proposition est refusée, au motif que « mes connaissances » sur le management sont insuffisantes pour me confier cette responsabilité. Je propose ensuite de travailler sur le métier des chargés de clientèle pour lequel un groupe de travail débat des enjeux de ce métier au regard de l'évolution du contexte social, d'un besoin à priori de revaloriser ce métier. Le groupe de travail conclut sur la nécessité d'amender cette réflexion par une étude de terrain, une enquête auprès des personnes pour comprendre leur travail. Mais la perspective de faire intervenir un consultant externe entraîne des coûts qui ne peuvent être débloqués. Je vois une aubaine, une intervention sur un objet qui m'intéresse, qui offre une alternative à l'intervention d'un consultant externe, et qui répond à une demande du groupe de travail. Cette proposition est refusée, au motif flou, que je ne comprends pas bien. Soit. Je propose un sujet en lien avec l'accord sur l'emploi des séniors, autour de la question du tutorat. Refusé. Je comprendrai plus tard que c'est un accord d'entreprise de principe, pour être en conformité avec la loi qui oblige à des négociations, mais sans réelle volonté de penser la question de cette catégorie sociale que l'on appelle « sénior ». A ce moment, je ne me rends pas compte que les suggestions que je fais visent ces lieux qu'elle seule investit, et que ces tentatives pouvaient être interprétées comme une demande de partage des objets, et donc une demande de partage de pouvoir (au sens d'une demande d'avoir une place pour contribuer à une réflexion, à un travail, qui devient le fruit d'un partage, d'une mise en commun). Avec le recul, je comprends que ce qui m'apparaissait incompréhensible et incohérent était au contraire d'une très grande cohérence, considérant les rapports de pouvoirs en place. Je commençais tout de même à désespérer, et à imaginer de faire une intervention dans une entreprise extérieure, ce qui n'était pas sans poser quelques difficultés malgré tout.

Je prends conscience également que j'étais dans une forme de passivité, à attendre quelque chose de sa part, suspendue à sa parole, faisant dépendre l'avancée du projet de son « bon vouloir » et de son « bon pouvoir ». Sans le savoir, je faisais à ce moment le jeu des rapports de pouvoir institués, mettant en scène cette forme de soumission face au pouvoir arbitraire de l'autre, passant d'une suggestion à l'autre, accusant un refus à chaque fois, mais sans ouvrir sur le questionnement des motifs de refus.

Il ne m'est pas venu à l'esprit ou il ne m'était pas possible d'installer des conditions pour peut-être tenter d'en changer un minimum l'articulation, tout du moins de l'interroger, la conflictualiser, en évitant le piège de la revendication. A cette étape de l'intervention, nous étions dans une sorte de fonctionnement alternatif et non collaboratif, dans l'exclusion et non dans le partage, sous le mode demande/attente de réponse, qui s'est renversé dans un deuxième temps, dans un fonctionnement en miroir, puisque constatant toujours qu'aucune « idée » ne lui venait, elle m'a demandé à son tour de lui « soumettre des idées ». Ce que je ferai, poursuivant en miroir ce qui s'était produit avant, chaque projet proposé étant

suspendu à son accord, à ce qu'elle en ferait, de l'intérêt qu'elle pourrait y trouver. Trois projets ont été proposés, trois refus. Ce qui atteste que l'enjeu n'était pas de trouver des idées de projet, mais probablement de questionner la place instituée.

Il me revient également en mémoire l'appréhension que j'avais à donner le départ à ce projet, à me mettre aussi dans des conditions psychologiques suffisamment sécurisantes pour que je puisse « me lancer » dans une aventure dont j'ignorais les implications et surtout, comment faire, et comment penser cette intervention. La réticence du côté de ma hiérarchie venait rencontrer, voir servir un désir à peine refoulé de reporter au maximum dans le temps ce projet, paralysant un peu plus les possibilités d'un réel travail de collaboration. Si c'était à refaire, certainement que je ferais autrement, en essayant d'explorer les enjeux qui pouvaient éclairer mes motivations et l'appréhension que je ressentais, fut-elles légitimes au regard des circonstances évoquées plus haut. Se pose une question simple : comment explorer la complexité, quelles sont les ressources sur lesquelles j'aurais pu m'appuyer à ce moment pour prendre du recul, interroger la situation, en comprendre ses enjeux.

3. De ma demande à celle du commanditaire

a. Une idée émerge

Je tente une dernière suggestion, une idée qui a déjà mûrit depuis ma place de responsable formation et que je propose alors d'approfondir, d'explorer. J'avais constaté dès mon arrivée chez le bailleur que les formations pour les gardiens d'immeuble étaient tournées vers les dimensions techniques exclusivement, excluant les dimensions interactives, relationnelles, sociales. Je me souviens d'un épisode qui m'a marquée, au tout début de ma prise de poste. Je venais d'arriver à Social Office. Je prenais « le train en marche », en cours d'année, dans le sillage du travail de mon prédécesseur. J'étais là depuis une quinzaine de jours quand une formation sur le thème des « états des lieux » était en préparation. L'état des lieux, c'est la rencontre entre un représentant du bailleur, le gardien en l'occurrence, et un locataire, qui tentent de se mettre d'accord sur l'état d'un logement, à l'arrivée du locataire et à son départ. L'écart constaté entre ces deux moments pouvant traduire des dégradations naturelles (usure normale) ou provoquées par le locataire, et ainsi donner lieu à des réparations facturées au locataire. L'état des lieux est règlementé par la loi, il est aussi entouré de règles institutionnelles. Lors du démarrage de la formation, je viens à la rencontre des personnes. Pour me présenter, faire leur connaissance et connaître leurs attentes relatives à la formation. Les uns après les autres raconteront des épisodes au cours desquels ils feront état des difficultés à « chiffrer ». Le chiffrage, c'est le coût des réparations estimé au moment de l'état des lieux de sortie, facturées aux locataires. Le chiffrage est difficile parce qu'il est question d'argent, il concerne souvent des personnes aux revenus modestes, il se met dans l'entre deux d'une relation sympathique entre le gardien et le locataire, il peut convoquer une forme d'agressivité devant laquelle le gardien se trouve parfois démuni. Il éveille des sentiments, des émotions, il invite à

des négociations parfois très fermes. Il vient dans un impossible quand l'injonction de la hiérarchie de « récupérer » le maximum d'argent vient à l'encontre de valeurs portées par d'autres déterminants de l'action, notamment ceux du service, de l'aide, du conseil. Il génère une forme de violence intérieure et un mécanisme de défense de retrait quand l'injonction managériale contraint le gardien à facturer les réparations au-delà de ce qui est défini dans le cadre réglementaire, jouant sur le fait que des locataires ne pourront contester des règles qu'ils ne peuvent pas toujours comprendre (application d'une grille de vétusté).

Ce que je vais comprendre un peu plus tard, progressivement, à force d'entendre les récits, c'est que l'activité « état des lieux » convoque une multitude de déterminants sociaux, psychologiques, institutionnels, managériaux, organisationnels, qui rendent complexe la rencontre entre le gardien et le locataire, à l'entrée dans les lieux et à la sortie. Deux moments qui convoquent une apparente similitude dans la technicité à mobiliser, mais où les enjeux pour les gardiens et les locataires sont de natures très différentes.

À l'entrée dans les lieux, et au-delà du fait de devoir établir un constat, c'est un temps d'accueil, fondamental, de part et d'autre, et un temps qui permet au gardien d'asseoir une autorité, au sens de sa place et son rôle institué. Un moment important qui va contribuer à régler la relation avec le locataire, préparant un terrain pour les futures rencontres. L'état du logement va fortement contribuer à installer les conditions de cet accueil et cette autorité. Quand le logement est dans un état dégradé, peu entretenu, ou présentant des défaillances de sécurité, la difficulté pour le gardien à soutenir le regard du locataire va empêcher toute possibilité d'un réel accueil, et malgré son professionnalisme, sa parole et sa présence peinent à construire l'espace pour cette rencontre. C'est le sentiment de « honte », souvent, qui anime alors le sujet professionnel. L'état des lieux entrant, c'est aussi un temps de diagnostic, à partir de micros repères qui se révèlent dans la relation et qui vont permettre au gardien de construire une représentation de ce que sera (peut-être) la relation avec ce locataire. Enfin c'est un temps stratégique qui va permettre à certains gardiens de limiter les sollicitations futures, probablement au regard d'un principe d'économie psychique. Il va pour cela transmettre un maximum d'informations sur le logement, expliquer le fonctionnement des équipements, donner des indications pratiques pour faciliter l'entrée dans les lieux. Cette attitude d'accueil et de facilitation va contribuer ainsi à construire une image de professionnalisme, en rassurant le locataire sur le fait que le « gardien sait de quoi il parle », et qu'il peut être un interlocuteur fiable en cas de problème, mais elle permet aussi de réduire les occasions de rencontres dans les semaines qui suivent l'entrée du locataire dans les lieux, pour économiser psychiquement l'effet des sollicitations.

Lors du départ du locataire du logement, les enjeux ne sont pas les mêmes. L'état des lieux de sortie arrive bien souvent après plusieurs années de vie dans un immeuble, un quartier, dans un entre deux d'une relation qui a pu prendre des allures amicale, conflictuelle, ou bien encore sans que jamais le gardien n'ait eu à rencontrer le locataire. Le degré de proximité entre le gardien et le locataire, mais

aussi les motifs de départs de ce dernier, la relation qu'il a entretenu avec le bailleur pendant sa vie résidentielle, sa situation sociale plus ou moins fragilisée, vont nourrir la relation pendant ce temps qui précède la remise des clés du logement, et faciliter ou rendre complexe l'accord mutuel sur l'état, dont je fais l'hypothèse que ce processus convoque la complexité.

Pour revenir sur cette action de formation dont je découvrais le contenu, en lisant le programme et en parlant avec le formateur, je n'y vois que des apports techniques : connaître la réglementation, qualifier l'état d'un logement selon des catégories strictes de langage, établir un constat formalisé sur un support papier dont la structure détermine aussi l'activité, et enfin chiffrer : estimer le coût d'une dégradation, à partir d'une « grille de vétusté » et d'un « bordereau de prix » et formaliser les « sommes dues ». La partie « pratique » de la formation se déroule dans un appartement, pour exercer le regard des personnes à qualifier le logement : regarder l'objet, le qualifier, formaliser, chiffrer. A ce moment, je ne connais rien aux règles institutionnelles de l'organisation, je ne connais pas bien les rouages de l'institution du logement social, je ne connais pas encore le métier de gardien d'immeuble. Je ne connais rien, mais j'entends ce que les gardiens disent, à moi, entre eux, au formateur : l'activité état des lieux est difficile, elle est une rencontre avec un autre, ou plus précisément avec des autres, à deux moments précis, et il y a des règles, des injonctions et des pratiques très différentes d'un site à l'autre, voire d'un gardien à l'autre sur un même site, ce qui éveille la surprise et même l'incompréhension chez ce groupe professionnel.

A ce moment, je demande presque « naïvement » au formateur si la formation intègre la dimension « relationnelle », « interactive », « communicationnelle » qui m'apparaît centrale. La réponse est claire : non, la formation aborde toutes les dimensions, sauf celle de la relation. Le locataire est absent, il n'a pas sa place dans la formation. Tout comme d'ailleurs sont absents les autres déterminants de l'action.

Cet épisode m'a marquée. Peut-être du fait d'avoir perçu un écart entre une prescription qui transparaissait à travers le contenu de la formation et les préoccupations des gardiens qui semblaient se trouver bien loin de ce que la formation allait leur offrir à la réflexion. A partir de ce moment, et suivront d'ailleurs des constats similaires sur d'autres activités, des questions vont émerger, autour du métier de gardien d'immeuble, de ce qui le structure, le détermine, ce qui en constitue ses contours, ses zones « aveugles » pour l'organisation, voire même pour les personnes qui l'exercent. Mais aussi ce que ce métier nous apprend sur la manière dont l'organisation médiatise les relations avec les habitants, à travers la notion ambiguë et complexe de « proximité » qu'elle a construite et dont les gardiens sont les « passeurs ». Au début de ma réflexion, je n'intègre pas encore la dimension sociétale, politique et anthropologique de l'Habitat et le positionnement de Social Office. Je m'interroge sur l'activité, sur les écarts du travail prescrit et le travail réel, tout en étant sensible, aux questions, aux incompréhensions, aux énigmes que les récits discursifs des gardiens font émerger, les affects qui colorent les mots. J'ai une vision des situations du point de vue de l'activité, circonscrite dans un cadre de référence que j'ai à

l'esprit, à partir duquel j'essaie d'ordonner les informations, mes perceptions, mes tentatives de compréhension, pour saisir ce qui se joue dans l'agir professionnel.

Je commence à faire des hypothèses, dont la première est relative à une forme de méconnaissance de l'institution sur la réalité complexe du travail des gardiens d'immeubles. Une hypothèse qui va me conduire à imaginer, à dessiner une mission que je voulais à ce moment investir, qui consisterait à montrer, révéler, mettre à jour la complexité de l'activité, pour travailler à lui permettre une reconnaissance sociale et peut-être à mieux équiper le travail, son organisation, les sujets professionnels. Comme s'il suffisait de poser le principe que l'institution « ne sait pas », « ne voit pas », à quel point « elle méconnaît », voire « se trompe » sur le travail, et qu'il suffit d'établir cette réalité, pour se saisir tout à coup de ce qu'elle ignore. Et moi je serais finalement une sorte d'interprète, établissant un pont, un lien, entre deux réalités qui se méconnaissent l'une l'autre. Je me rends compte aujourd'hui que cette vision était pour le moins réductrice et naïve. Réductrice du point de vue de la complexité, qui dépasse selon moi la dimension de l'activité de travail et des compétences, mais intègre des forces, des tensions qui ordonnent, règlent, fragilisent les rapports sociaux. Naïve car j'avais le sentiment que je pouvais à ce moment changer les choses, améliorer les conditions du travail, en le rendant plus intelligible, comme si l'organisation allait accueillir avec bienveillance les découvertes sur l'activité. Mais en réalité, l'organisation ne demande rien. J'étais loin de savoir ce qui supportait mon désir de changer les choses, et j'ignorais que ces intentions allaient se heurter à la complexité. Elles témoignaient néanmoins d'un certain parti pris, d'une vision du travail, des sujets dans leur rapport au travail, d'une recherche à « faire sens », et témoignaient aussi du sens que je voulais donner à mon propre travail. Mais c'était à ce moment méconnaître la complexité qui traverse l'organisation, les logiques qui s'y déploient et qui agissent, parfois à son insu, à produire et maintenir fermement des contradictions, des paradoxes, et des zones d'ombre. Elles sont source de mal être et même de souffrance, et se retrouvent à être négociés au quotidien par les professionnels, qui s'en plaignent et disent en souffrir, tout en affirmant une implication forte dans leur travail, l'amour de leur métier et un fort attachement à « leur boîte ». Une énigme à explorer sans doute !

b. Explorer la complexité du « contact » comme déterminant de l'action

Je suis donc sur le chemin d'une nouvelle proposition, qui aurait comme objet l'exploration du travail des gardiens d'immeuble, sur la base des observations que j'avais pu déjà partager à différents moments, en mettant sur la voix de la réflexion la question de la dimension relationnelle du métier, qui semblait manquer dans les formations. Sentant que cette proposition est accueillie « tièdement », je la relie à un autre argument, celui des changements récents dans l'activité des gardiens, qui ont fait porter les regards, pour la première fois, sur la dimension relationnelle. Ce changement concerne un des axes du projet d'entreprise sur la qualité de service, avec le déploiement d'un dispositif appelé OSCAR,

Orientation, satisfaction, client, accueil, réclamation. Dispositif qui a fortement transformé le travail des gardiens et les relations avec les locataires, et qui a amené à repositionner le travail autour des axes suivants :

- une (re)définition du concept d'accueil
- une nouvelle organisation de l'espace et du temps pour accueillir le locataire,
- une standardisation des comportements et du langage,
- une informatisation du processus opératoire,
- le tout reposant sur une culture tournée vers la satisfaction du locataire, qui n'en est plus tout à fait un, puisqu'il est désormais un client.

C'est au nom de la qualité de service que ces transformations vont trouver leur justification, au nom aussi de la nécessaire modernisation de l'organisme HLM, à l'instar de ses homologues sur le territoire national, qui sont déjà en route vers la modernité. Déployé sur la période 2008/2010, sous la direction et le pilotage du service « marketing / qualité » il aura fallu deux années pour :

- équiper les 250 gardiens d'un ordinateur, d'un logiciel de traitement des réclamations, de scripts de réponse, de différents supports d'aide à la réponse,
- transformer la loge en EAC : espace accueil client, et organiser, délimiter les lieux et les temps d'accueil du locataire.
- standardiser une organisation sous de nouvelles normes de travail,

Des formations ont accompagné ce dispositif. Une formation de 3 jours au logiciel de traitement des réclamations et à la messagerie électronique, une formation de 3 jours à la « GRC » : gestion relation client. A l'issue, un processus d'évaluation du dispositif, par des enquêtes de satisfaction auprès des locataires, réalisées par téléphone par un organisme extérieur, sur la base d'un questionnaire fermé à choix multiples. Un échantillon de locataires sélectionnés par la mission qualité marketing sur la base de réclamations qui ont été « tracées ». L'exploitation de ces enquêtes donnant lieu à une notation des antennes de gestion et des EAC. Les performances des EAC, et même de chaque gardien sont évaluées au nombre de réclamations clôturées, les chiffres sont édités sur le site intranet du bailleur.

Pour accompagner ce déploiement et intégrer Oscar dans le travail, l'encadrement de proximité a été mobilisé, d'abord en formation, ensuite sur le terrain, pour accompagner, contrôler à la fois que les délais de traitement des réclamations sont respectés, que les EAC sont conformes au standard décidé par la direction, à savoir : la présence de présentoirs, contenant des petits dépliants sur les différents services proposés par le bailleur. Des dépliants joliment disposés dans un tourniquet, mais qui peinent à intéresser les locataires. Contrôle que l'EAC est bien débarrassé des effets personnels du gardien, qui investissent auparavant l'espace de travail, contrôle que la plante verte prévue à la charte de l'accueil

de l'EAC est bien en place et entretenue. Contrôle que les cadres installés aux murs, présentant des photos du patrimoine sont bien en place.

OSCAR fera événement dans l'histoire du bailleur, et dans l'histoire de la vie des professionnels. Les récits ne cesseront d'en porter les bienfaits comme les vicissitudes, masquant un peu plus des réalités qui n'en sont pas moins à travailler les situations sociales au quotidien. Oscar, désigné comme une ligne de démarcation qui sépare un avant et un après. Les choses ne sont plus tout à fait comme avant, à en croire les salariés, dont les récits témoignent d'une transformation qui bouscule en profondeur le sens du travail, les valeurs sur lesquelles il repose, conduisant pour la plupart à des aménagements, à des re-normalisations, pour tenter de concilier l'inconciliable. Quand c'est le contact avec le locataire qui prévaut comme déterminant de l'action, les gardiens perdent des repères à constater que les prescriptions liées à Oscar les en éloignent, produisant le contraire de ce qu'il prétendait viser : l'accueil, la disponibilité, l'écoute, dans un cadre dédié au locataire. Ce nouveau cadre, c'est l'ouverture de l'EAC 1 heure le matin et 1 heure le soir. Entre ces deux temps d'accueil, le gardien n'est pas disponible et ne doit pas être dérangé. Alors les EAC se verront habillés de filtres occultants, sur les vitres, empêchant que le gardien soit visible et soit sollicité en dehors plages horaires prévues par Oscar. Le renvoi du téléphone sur messagerie après 9h30 car il ne faut plus répondre en dehors d'Oscar. Des barreaux aux fenêtres seront installés sur certaines EAC, dans les zones dites « sensibles », pour freiner les « assauts » des locataires mécontents et protéger les gardiens et les EAC des vols des ordinateurs. Les réclamations ne devront plus être prises en dehors d'Oscar. « *C'est Oscar qui nous le dit* » dira une gardienne. Si une demande intervient en dehors des heures d'ouverture, le gardien se sent « *interpellé* », et non plus destinataire d'une demande. Une autre dira : « *j'ai l'impression que les locataires ont intégré l'interdiction de nous solliciter. Il y a maintenant une barrière, on le sent* ». Oscar, nouveau prescripteur, nouvelle figure d'autorité. Oscar habille d'un nouveau vocable le métier et les personnes. Oscariser, processus d'Oscarisation, tels sont les nouveaux signifiants qui accompagnent le changement. Nouvelle catégorie distinctive, pendant le déploiement, il y aura les antennes oscarisées et celles qui ne le sont pas. Une antenne Oscarisée, c'est une antenne qui ne reçoit plus que sur rendez-vous, dont les portes restent fermées au locataire. Un directeur adjoint territorial interrogé sur ces transformations dira « *de toute ma carrière, c'est la première fois que j'ai honte, de laisser un locataire à la porte, et moi à l'intérieur, le voyant attendre que quelqu'un vienne lui ouvrir* ». Pendant la période de déploiement, il y aura aussi les gardiens qui sont « oscarisés » et ceux qui ne le sont pas. Les entretiens annuels ont vu fleurir de nouvelles demande de formation : « formation Oscar », que tout nouvel arrivant doit suivre désormais : apprendre les codes du « bien accueillir » et bien « traiter la demande »: comment se comporter, comment inviter le locataire à s'asseoir quand il arrive dans l'EAC, apprendre à diagnostiquer son besoin, apprendre à l'accompagner du regard quand il s'en va, sans oublier d'apprendre à lui remettre un accusé réception qui atteste que sa demande a bien été prise en compte. Apprendre à

accueillir, tel sera d'objectif des formations, disant en creux, à en croire les implicites derrière les mots de la revendication chez un certain nombre, que les gardiens étaient dépourvus avant Oscar de toute compétence à accueillir. Apprendre à saisir sur informatique la réclamation en même temps que le locataire la formule. Apprendre à répondre sur la base d'un script de réponse qui uniformise, standardise le langage, la rencontre, le lien. La formation sera là pour accompagner les changements, pour que les gardiens « s'adaptent ». Quel que soit le niveau d'expérience du nouvel arrivant, quel que soit ses compétences, quel que soit son «sens» du service, il n'y a pas à se poser de question, il doit suivre la formation Oscar.

Je commence à comprendre que la formation poursuit des objectifs autres que de se mettre au service des personnes, de leur compétence, pour une meilleure maîtrise des situations professionnelles. Elle est ici un instrument au service d'un projet d'entreprise qu'il faut intégrer, auquel il faut adhérer. Le plan de formation comporte un volet important sur le projet d'entreprise, une rubrique « qualité de service » où l'on y retrouve Oscar, tel un nouveau compagnon de route sur le chemin du changement et de la modernisation. Un plan de formation que l'on me demandera de refaire. Au terme des quelques mois de présence dans cette organisation, alors que j'avais construit le plan avec une logique métier, il faudra le refaire en faisant apparaître davantage le projet d'entreprise. « Politiquement, il n'y a pas le choix » me dira-t-on. Instrument de communication, instrument au service d'une idéologie, le plan de formation, autant dans sa forme que sur le fond, participe à la fabrication d'un nouvel ordre.

Avec Oscar, la notion d'accueil et la notion de communication font leur entrée sur la scène des compétences à détenir quand on est gardien d'immeuble. Pour la première fois dans l'histoire de ce métier à Social Office, la prise en compte d'une situation relationnelle va conduire à inscrire des nouvelles compétences dans ce qu'on appelle le « parcours qualifiant ». Le parcours qualifiant, c'est la trajectoire de compétences qu'un gardien doit suivre pour arriver au plus haut niveau, au regard de la diversité des tâches administratives, techniques, et maintenant relationnelles, ou « communicationnelles ». Instrument au service du management, le parcours qualifiant est la pierre angulaire des entretiens annuels où vont se jouer dans cet espace de rencontre entre le responsable et le gardien les différentes facettes de l'ordre établi. Une évaluation des compétences à la lumière d'une activité qui ne recouvre que très partiellement la réalité, le réel du travail. La réaffirmation des rapports de pouvoir, l'inscription dans le travail des nouveaux paradigmes qui le structurent, en particulier les objectifs quantitatifs comme critère du travail bien fait, la prééminence des comportements individuels valorisés au détriment du travail collectif, et la responsabilisation accrue de l'individu dans la réussite ou non des tâches qui lui sont assignées. Une rubrique concerne les « demandes de formation », limitées ou ouvertes à 3 demandes par le salarié et 3 demandes par le hiérarchique pour son « subordonné ». Des demandes qui arrivent comme solutions, ou remèdes face à l'inconsistance des compétences constatées. Le flot de demandes servira à alimenter aveuglément un plan de formation qu'il faudra réaliser l'année suivante, de manière mécanique, et bientôt redoublée d'un double contrôle. A celui des instances

d'autorité, hiérarchie et partenaires sociaux, il faudra aussi démontrer au certificateur Iso que le service formation a bien tenu ses engagements, que les demandes exprimées par les personnes auront été « satisfaites ».

c. Son détour, sa reprise, son passage par le paradigme de la culture client

Etant dans une perspective d'explorer ce que recouvre le travail de la relation dans les activités du gardien, je propose dans cette logique d'explorer ce qu'Oscar a transformé dans le travail. Comment les gardiens se situent et situent leur travail dans la relation avec les locataires. Comment ils composent ou recomposent avec Oscar. Comment ce « contact », dont il conviendra d'en explorer les contours, et qu'ils définissent comme étant le cœur de leur métier, trouve ou pas de nouveaux interstices dans lesquels il peut continuer à déterminer l'action, l'agir, le sens du travail.

Cette proposition semble intéresser ma responsable, pour deux raisons. Tout d'abord, un bilan vient d'être fait, quelques mois plus tôt, après que le déploiement de la dernière antenne se soit terminé. Un bilan réalisé à partir d'une enquête de satisfaction auprès de locataires, qui suscite la déception du côté des directions, car il montre que les locataires ne sont pas plus « satisfaits » des services du bailleur depuis l'implantation d'Oscar. Pourtant, c'est adossé à un niveau d'insatisfaction évalué quelques années plus tôt que le dispositif Oscar trouvait sa justification. Les locataires n'étaient pas satisfaits à priori du traitement de leur demande, en particulier des demandes techniques. Oscar a vu le jour pour mieux satisfaire leurs attentes. Alors quand le bilan tombe, c'est la surprise, voire l'incompréhension. Le niveau de satisfaction des locataires n'est pas meilleur, en dépit des efforts et de la nouvelle organisation, il aurait même tendance à être plus sombre.

Une discussion avec ma responsable s'engage sur la nécessité, selon elle, de poursuivre le développement des compétences des gardiens sur « l'orientation client ». Social Office est entré dans une nouvelle ère, celle de la culture client. Oscar montre qu'il y a des défaillances. Il faut, selon elle poursuivre le travail d'adaptation des compétences à cette nouvelle culture. Selon elle, les gardiens ne se seraient pas assez bien appropriés les changements. Ils n'auraient pas intégré cette nouvelle culture tournée vers la satisfaction client, qui devrait se traduire par des comportements adéquats, type « SBAM » (Sourire, bonjour, au revoir, merci). Je lui demande quels sont les éléments sur lesquels repose son point de vue, sur quels constats elle base son analyse. La réponse est lacunaire. Elle se réfère à l'enquête de satisfaction qui montre que la remise au locataire de l'accusé réception relative à une réclamation n'est pas systématique. Le geste professionnel est insuffisant. C'est selon elle un indicateur que la culture client fait défaut, et qu'il faut y travailler. Elle termine son argumentation en affirmant : « **Il faut mettre dans la tête des gens la culture de l'orientation client** ».

d. Aider le demandeur à explorer le problème qu'il expose. Méthodologie, enjeux et difficultés

Face à un discours qui me paraît peu consistant, peu argumenté, je sens à ce moment que je me heurte à une difficulté, dans ma capacité à soutenir la réflexion, à surmonter les arrêts de la pensée, à trouver la façon de relancer le discours, à aider à approfondir ce qui tente d'émerger : accueillir, entendre, formuler, reformuler, questionner. L'exercice n'est pas banal, il requiert une écoute sensible, une habileté à ouvrir l'espace du dialogue, où la parole puisse prendre pleinement place, dans la confiance. Exercice délicat dans la situation présente, car ma position fait que je suis partie prenante, au fait de la situation qu'elle commence à évoquer, et que j'ai au sujet d'Oscar mais aussi au sujet de mon interlocutrice, des représentations et des affects, et réciproquement. Exercice difficile car pour la première fois, les places sont différentes, comme « dé-placées » dans une autre rapport, non plus tout à fait soumises au rapport d'autorité hiérarchique et de pouvoir, mais ouvert sur une tentative d'instaurer une collaboration, qui expose de part et d'autre. Il y a encore une fois à tenir compte ici de la spécificité de la relation, d'un lien de collaboration déjà existant.

Dans le processus de consultation, d'une manière générale, il y a me semble-t-il un enjeu important à ce moment de la discussion, à aider l'exploration de la demande. Se référant aux développements de Jean Dubost sur l'intervention psychosociologique, Véronique Guienne-Bossavit rappelle le processus « opératoire », en 4 phases. Il ne s'agit pas de les détailler ici, ni de les mettre en perspective de façon linéaire avec la manière dont s'est produit la demande et son analyse, mais d'au moins les évoquer, comme support à la réflexion.

La première phase consiste à recueillir des informations, à partir de 5 questions, qui peuvent structurer la relation :

- ✓ Qui demande, qui a verbalisé le problème ?
- ✓ Quoi ? quel est l'objet qui fait problème ?
- ✓ Sous l'influence de quoi ?
- ✓ A qui ? quelle est la représentation qu'a le demandeur de son partenaire, le consultant
- ✓ Avec quelle représentation du processus, ce que les interlocuteurs ont imaginé comme piste de résolution de problème.

L'auteur situe l'enjeu de valider avec le demandeur la compréhension que nous avons du problème qu'il expose, en lui renvoyant la situation, de manière factuelle. Il s'agit d'une « *reprise organisée de son discours, rien de nouveau n'y apparaît, aucune suggestion ni interprétation* ». Elle fait de ce moment une

opportunité pour que la confiance s'instaure, car la « *parole propre de l'interlocuteur est reconnue comme un fait, sans déformation ou jugement* »¹⁰³

La seconde phase consiste en une analyse approfondie et élargie : il s'agit ici de « *rendre plus explicite l'implicite, plus manifeste le latent, faire surgir les présupposés, les implicites du raisonnement tenu* »¹⁰⁴. Tenter de comprendre ce que la demande explicitement formulée recouvre d'intentions dissimulées, parfois à l'insu du demandeur. Approfondir la demande, cela passe ensuite par la rencontre avec d'autres interlocuteurs que ceux que le demandeur met en relation avec le consultant. Il s'agit de se donner une opportunité d'avoir une bonne vision du problème. Dans le chantier en question, j'ai pu rencontrer différentes strates hiérarchiques. J'ai exposé plus haut la difficulté que cela a générée, en raison d'un ensemble de représentations à l'endroit des instances pouvoir, et peut-être d'autres facteurs qui m'ont échappés à ce moment, et qui n'ont pas permis que la collaboration s'instaure. Au mieux les entretiens menés ont apporté des informations complémentaires sur le problème en question. C'est finalement avec les gardiens d'immeuble qu'un processus d'exploration de la demande pourra être approfondi, je le détaillerai un peu plus loin.

La troisième phase consiste à restituer au demandeur ce que nous avons compris du problème. J'ai développé plus haut cette étape, considérée par l'auteur comme un moment fondamental qui « inaugure les bases d'une réelle collaboration ». En dehors d'une discussion informelle au cours de laquelle j'ai livré des observations, probablement maladroitement (pas au bon moment, avec peut-être un manque de discernement dans ce qui était « entendable » et ce qui ne pouvait l'être, en situation de face à face, sans associer d'autres interlocuteurs, et sans veiller aux conditions d'appropriation du retour et du travail d'avancée vers plus de sens)

Quatrième phase : Une fois la restitution réalisée, la suite logique de l'intervention consiste à décider du travail qui va s'engager avec les demandeurs. Toute décision est un acte important, « *engageant le destin d'une existence, comme pari sur l'avenir (...) la décision est toujours inévitablement un saut dans l'inconnu, sans filet de protection ni garantie d'aucune sorte (...). La décision est un acte public, un acte de parole* »¹⁰⁵. Dans le cadre d'une collaboration, il y a dans le processus même de la prise de décision une manière de signifier un certain nombre de choses fondamentales : instituer les places, reconnaître la parole de l'autre, mesurer l'épaisseur et l'enjeu du travail de collaboration, susciter la confiance. La tradition psychosociologique française est située dans une éthique démocratique, « *s'incarnant dans une pratique du libre choix par les personnes qui sont concernées par les problèmes. Ainsi le travail consiste à*

¹⁰³ Véronique Guienne Bossavit, *op.cit*, 1994

¹⁰⁴ *op.cit*.

¹⁰⁵ André Lévy, *op.cit*.

*faire en sorte que tous ceux qui sont concernés aient accès aux décisions, le consultant n'étant pas positionné comme décideur »*¹⁰⁶. L'auteur décrit deux principes qu'il est intéressant de suivre dans l'intervention psychosociologique. Le premier consiste à formuler des propositions qui présentent différentes alternatives possibles, en « aidant à en montrer l'intérêt et les limites », évitant ainsi les situations de dépendance. Le second principe consiste à ne pas fermer la modalité de travail, de façon à pouvoir la faire évoluer en fonction de l'avancée du processus d'intervention. Comme nous l'avions évoqué plus haut, sur la question de l'objet de l'intervention qui se découvre, évolue, il est important d'aménager la possibilité de « réinterroger la décision dans son fondement mais surtout dans son adaptabilité »¹⁰⁷.

e. De la demande à la commande : enjeux, difficultés, opportunité

Je reviens donc sur la demande telle que formulée par le commanditaire, à partir d'une situation problème identifiée, que je résume en ces termes :

Constat : A partir d'un constat établi suite à une enquête de satisfaction auprès de locataires, dont l'objectif était de mesurer leur satisfaction relative au nouveau système de traitement des réclamations (Oscar), il est mis en évidence que ce niveau de satisfaction n'a ni augmenté, mais qu'il se serait même dégradé. Ce constat suscitant la surprise, voire la sidération de la direction responsable du projet.

Les hypothèses explicatives : Concernant le projet de la qualité de service, l'hypothèse explicative pour tenter de justifier ce qui est vécu comme un échec, réside dans un niveau insuffisant de compétence et d'appropriation de la nouvelle culture client par les professionnels de terrain, et notamment les gardiens d'immeuble.

Les solutions envisagées par le client : le problème évoqué trouve sa solution dans le renforcement des compétences, au moyen de la formation. Il m'est donc commandé un projet de formation, avec comme finalité d'augmenter le niveau de compétence des gardiens d'immeuble à la « GRC », la Gestion de la Relation Client.

Enjeux : a/ Un projet (Oscar) qui a mobilisé des moyens financiers et humains considérables, dont les impacts sur le travail ne sont pas moins considérables, et qui permet de positionner une direction et un service à une place dans la course au pouvoir. En effet, le projet d'entreprise se décline en axes de travail, chacun reposant sur des projets de changement à opérationnaliser, et dont chacun est piloté par une direction territoriale. Mettre rapidement en place les projets, plus rapidement que son homologue, semble être un facteur organisateur de ces transformations. Le positionnement de la DRH est clair, son rôle est de « fournir les ressources, de les adapter, de les ajuster » : recrutement, formation, management, sont les outils pour « fournir aux directions » des

¹⁰⁶ Véronique Guienne Bossavit, *op.cit.*, 1994

¹⁰⁷ *op.cit.*

personnels compétents. La DRH ne se positionne pas, et n'est pas positionnée comme un partenaire dans l'élaboration d'une réflexion sur les orientations que prend le bailleur, elle est un « prestataire de service », se définissant même, avec Iso 9001, comme un fournisseur pour ses clients internes.

b/ Un enjeu implicite du côté du commanditaire d'obtenir une reconnaissance de la direction en question sur sa qualité de « fournisseur de compétences »

c/ Un enjeu implicite de mon côté, de reconnaissance et de pouvoir, dans le fait de demander à réaliser un chantier, me permettant un positionnement différent, ouvrant sur le questionnement des places et valeurs instituées.

d/Une opportunité pour ouvrir un espace aux professionnels habituellement peu entendus, questionner les transformations dans le travail

La demande : faire évoluer les compétences des gardiens d'immeuble vers une meilleure maîtrise des situations d'accueil et de traitement des réclamations

La commande : une solution « concrète », « palpable » : un projet de formation à la relation client

f. Du sentiment d'être dans une impasse ...

A ce moment, sans que je parvienne à identifier clairement l'effet que cette demande produit chez moi, je ressens intérieurement une déroute. Je parlais sur l'idée d'explorer la complexité, la dire, la montrer pour qu'elle soit reconnue à sa juste place et à sa juste valeur, et voilà que ma responsable donne une autre direction, avec une autre visée : mettre dans la tête des gens la culture de l'orientation client !! Un but est trouvé à cette étude de terrain : construire une nouvelle offre de formation qui ira dans le sens d'une meilleure appropriation de la culture client, dans le sillage des prescriptions d'Oscar et dans un déploiement des formations à la gestion relation client.

Je suis responsable formation, ce projet entre dans le champ de ma fonction, et permettra d'accompagner le projet d'entreprise. Elle insiste sur le fait que cette étude devra « produire » quelque chose de concret, de palpable, en l'occurrence un catalogue de formation étoffé par de nouvelles actions tournées vers la « culture client ».

A ce moment, je réfléchis à la tournure que prend ce projet. Il m'emmène sur un chemin qui m'apparaît au premier abord bordé, délimité, où le questionnement et la recherche de compréhension s'évaporent au profit d'une réponse formation classique, dans une visée instrumentale, qui se dispense de toute analyse et de toute prise de recul. Ma première réaction est une grande réticence, ce projet va à l'encontre de ma propre vision des choses. J'ai à l'esprit la complexité du travail des gardiens, j'ai en tête les récits des personnes, les signifiants de la culture client qui les mettent en déroute, leur incompréhension sur le nouveau sens que devrait prendre leur travail. Je me sens comme piégée, en réalisant que ce travail qui commence à se préciser court le risque d'être au service d'une visée de

l'organisation au regard de laquelle j'ai ma propre position et un point de vue qui ne va pas dans le même sens. Je ne veux pas participer et même orchestrer ce qui m'apparaît comme une instrumentalisation de la formation, comme outil au service de la démagogie, de l'idéologie, de la prescription et de l'adhésion. A ce moment, dans mon propre itinéraire, mon positionnement et ma pratique, renforcés par les apports du master, s'inscrivent dans une logique ascendante, au plus près du travail, du réel, et des personnes dans ce qu'elles mobilisent en situations. J'envisage la formation comme un outil au service de la pensée, comme un lieu de questionnement sur le sens de son action, comme un temps donné aux personnes pour éprouver, comprendre et donc apprendre ce qui traverse le plus petit geste professionnel et l'agir collectif. Une possibilité de rentrer en contact avec sa subjectivité, comprendre comment elle œuvre dans les situations professionnelles. La conception de la formation à ce moment de mon itinéraire ne s'inscrit plus dans une logique « d'apport de connaissances », comme j'avais pu le penser pendant un temps dans ma carrière, mais comme un moyen d'en produire. Produire de la connaissance, sur soi, sur le collectif, sur l'organisation. Ce qui suppose un autre rapport au savoir et un autre rapport à l'autre, un projet social. A ce stade, je ne suis pas encore en mesure de questionner de manière critique le système de la formation, dans son versant instrumental, comme répondant à une logique d'instrumentalisation du travail, des personnes, pour servir des finalités économiques ou de pouvoir. J'ai une vision de la formation dans les organisations qui repose sur la conviction qu'elle est utile à condition d'en faire l'occasion d'un questionnement sur l'agir professionnel en situation. Ce n'est que progressivement que je vais transformer mon regard, et devenir plus sensible à la dimension du changement social, c'est-à-dire notamment à l'action qui transforme les structures de pouvoir dans les organisations, et qui passe par un travail d'élucidation des significations que les acteurs attribuent aux situations.

g. ...A l'ouverture vers un espace de collaboration : la traversée des postures

Entre les visées des directions, et les professionnels qui tentent de négocier quotidiennement leur positionnement, je commence à percevoir un entre-deux, un écart qui est à certains égards abyssal. Je me sens moi-même déstabilisée par le fait de prendre pleinement conscience que je représente une direction (la DRH), qui participe à inscrire ces changements dans le travail, dans la plus grande méconnaissance des impacts sur les sujets, individuels et collectifs. J'essaie de résister à une vision manichéenne de l'organisation, avec d'un côté les décideurs et de l'autre ceux qui subissent les décisions. La réalité montre que l'articulation est complexe, et que ceux qui décident sont enserrés dans des logiques qui les dépassent et ceux qui subissent s'en plaignent tout en affirmant une certaine loyauté à l'organisation, quand d'autres font preuve quotidiennement de création et de créativité dans leur activité. Mais au demeurant, je ressens quand même et malgré moi, un parti pris pour « le plus faible », c'est-à-dire les « gens du terrain », ceux qui sont confrontés quotidiennement à « la misère du monde ».

Je prendrai conscience néanmoins à un moment donné que ma propre trajectoire personnelle, sociale, qui m'a fait côtoyer un milieu social similaire et qui m'a familiarisée jusqu'à mon adolescence avec ces ambiances de quartier, de vie en HLM, jouera un rôle dans mon positionnement à l'égard de ma « direction d'appartenance » à Social Office tout autant qu'elle jouera un rôle sur les possibilités d'identification aux professionnels du terrain qui travaillent et vivent dans les quartiers.

Pour revenir à cette commande qui m'est adressée, je ressens progressivement que ma position ne peut être tenable que si j'arrive à recomposer un espace dans lequel il me sera possible de faire tenir l'ensemble : la demande du commanditaire, ma conception de la formation, du travail, des sujets professionnels, dans leur parole singulière et leur place dans l'organisation. C'est donc avant tout un espace psychique, une sorte de travail de l'écart entre des postures internes qui se négocient sans jamais totalement se distinguer, et qui me conduit alors à devoir pendant un temps me décentrer de ma position de responsable formation pour me mettre dans « l'habit » d'un tiers. Un tiers externe, non plus à l'interface entre deux mondes, deux réalités, mais en marge, en périphérie, dans une recherche de compréhension de ce qui se joue dans l'entre deux. Je crois que c'est à ce moment que j'ai ressenti une transformation intérieure, une nouvelle posture faite d'une nouvelle capacité à me « dé-placer ». C'est avec un regard à la fois impliqué, impliquant et distancié qu'il me faudra agir et penser. « Si j'étais intervenante externe, à l'abri, à l'écart des enjeux multiples qui traversent l'organisation, les groupes et les individus, comment est-ce que je ferais, comment est-ce que je m'y prendrais pour travailler à partir de cette demande »... tel pouvait être un dialogue intérieur qui me servait de tactique, plus ou moins opérante, pour construire une distanciation nécessaire.

Ensuite, c'est un espace de travail qu'il me faudra discuter et négocier. A la suite de ce qui s'apparente à une commande, je demande à prendre un temps de réflexion et de revenir avec une proposition écrite.

Ce temps me servira à faire ce travail de liaison :

- entre la nécessité de démarrer un projet après plusieurs mois d'attente,
- la suggestion que j'avais faite d'explorer la complexité du travail relationnel chez le gardien d'immeuble, et que je souhaite conserver comme axe de travail
- la reprise de cette suggestion par un commanditaire qui a détourné cette proposition au profit d'une visée ciblée sur la culture client
- qui sait déjà la direction qu'il faut prendre et là où il faut aller,
- la place que je veux donner à l'exploration des situations de travail en étant au plus près de ces situations.
- surtout, la prise en compte des personnes qui seront impliquées dans ce projet, avec le souci très grand de préserver tout le monde, eux et moi, d'une possible instrumentalisation.

4. Formalisation d'une proposition

a. Une proposition qui sert à lier

Après un temps de réflexion, je formalise une proposition. Celle-ci reprend les premiers éléments de la discussion à partir de laquelle la commande a pu se faire. Le travail de la relation avec le locataire dans les activités du gardien d'immeuble, tel que j'avais pu le suggérer, et non prise en compte à ce moment dans les formations proposées. Quelles activités ? Certaines étaient d'emblée ciblées, comme les états des lieux ou la situation d'accueil pendant les ouvertures des EAC, pour les autres, ce serait fonction aussi de ce que les gardiens auraient à en dire. Le travail du traitement de la réclamation (Oscar), autour duquel se concentrent toutes les attentions et autour duquel se tissent les questions de l'accueil, de la communication, de la figure du client, et de la qualité de service. C'est un volet important de l'activité qui a bien évidemment toute sa place dans le projet, sans pour autant prétendre recouvrir la complexité du travail relationnel à l'œuvre dans le métier. C'est pourquoi je propose d'en faire un axe d'exploration, à côté de ceux qui mobilisent aussi fortement les professionnels. Considérant le cadre de cette intervention, limitée dans le temps, dans sa visée, dans les moyens qui me seront accordés, je précise qu'il ne s'agit pas d'explorer toutes les activités, mais celles qu'il me sera possible d'explorer, posant comme principe qu'elles pourront être déterminées avec les gardiens d'immeuble qui participeront au projet.

b. Poser le principe de co-construction et poser le cadre méthodologique

Je voulais donc faire une proposition qui renvoyait au cadre déterminé par l'objet de l'étude, la visée et l'objectif, tout en laissant un espace pour que cette étude soit aussi co-construite avec les personnes « du terrain », considérant qu'elles en savaient plus que quiconque sur les endroits qu'il serait intéressant d'explorer. Je ne savais pas encore à ce moment comment j'allais m'y prendre pour ouvrir cet espace et en faire une modalité de travail et d'action, mais le principe était posé.

Ensuite, il s'agissait de poser le cadre méthodologique. J'ai proposé d'observer le travail des gardiens en accompagnant des équipes sur le terrain. Pour comprendre ce qui caractérise le travail de la relation du gardien d'immeuble, il est intéressant d'aller observer ce qui en caractérise les contours. Il fallait aussi déterminer la méthode de recueil des données, je demandais alors la possibilité de filmer des situations de travail. J'en explique le principe et l'usage qui sera fait des séquences filmées, la garantie de confidentialité, l'obtention de l'accord des personnes et des responsables d'antenne. Enfin, je demandais à mener des entretiens avec des gardiens d'immeuble et quelques responsables, pour compléter les observations en explorant la représentation que les personnes ont de leur travail, de leur métier. Enfin, je proposais un temps de restitution à la fin de l'étude, d'abord avec les participants, ensuite avec le

commanditaire. Pour réaliser ce travail, j'aurais un accord pour une disponibilité de 35 à 40 heures à consacrer à mes observations.

Je présenterais une proposition écrite où chacun des points pourra être discuté.

c. Un accord suspendu à l'approbation de la direction Qualité Marketing

La proposition de séquences filmées a d'abord suscité une réserve, qui a pu être soulevée en mettant en avant les aspects de confidentialité, l'usage des films uniquement pour l'étude, l'accord préalable des directions territoriales, des responsables d'antennes, des gardiens et des locataires, qui seraient informés préalablement. Je n'avais pas anticipé que ce cadre allait nécessiter un certain temps pour qu'il soit compris par les personnes, accepté. Enfin, elle me demandait d'obtenir impérativement l'accord de la direction et service qui pilotent l'axe « qualité de service », et notamment Oscar, sur l'étude complète et sur la méthode utilisée. Je n'ai pas bien compris à ce moment le lien entre l'étude et l'aval nécessaire de cette direction, au-delà du fait qu'elle a piloté le dispositif Oscar et qu'elle pourrait au contraire être intéressée d'être partie prenante, cliente de l'étude, voyant une opportunité de compréhension des impacts d'Oscar dans le travail. Mais c'est à une autre place que se joue son rôle : accorder ou refuser une étude commanditée par la DRH. Je comprendrai plus tard ces différents positionnements, et en particulier la manière dont est positionnée la DRH dans l'organisation, comment elle situe son rôle, comment elle travaille avec les autres directions. En réalité, comme je le disais plus haut, elle conçoit son rôle comme un « fournisseur de ressources, de compétences », dans une logique d'**adaptation** de ces « ressources » face aux changements orchestrés par les directions fonctionnelles. Elles seules décident des changements, prennent le pilotage des projets, souvent dans la plus grande méconnaissance des transformations que ces changements engendrent dans les situations de travail et la capacité des personnes et des collectifs à y faire face. En aucun cas le rôle de la DRH ne se situe dans une collaboration étroite avec les directions pour co construire les changements au regard de l'organisation du travail, des finalités et des enjeux qu'il y a aussi à accompagner les personnes impliquées. Comme le dit l'expression familière, la DRH « arrive après la bataille », une fois que les projets de changements sont déjà ficelés, prêts à être déployés. C'est dans une position presque de « subordination » aux directions fonctionnelles que la DRH se positionne, et non comme une direction qui accompagne, éclaire le chemin, permet d'infléchir des décisions, leur donner des alternatives, des ajustements, au nom du travail et des sujets – acteurs.

Je comprendrai donc un peu plus tard ce que recouvre une étude de la DRH suspendue à l'accord d'une direction, plus précisément d'une directrice territoriale. Je me suis posée la question de la place qu'il y avait peut-être à donner à la Mission qualité Marketing dans le cours de cette étude. Je ressentais à ce moment qu'il me serait difficile d'amener un questionnaire et aussi de l'animer, tant la logique dominante centrée sur des processus de gestion donne le ton particulier aux projets qu'elles déploient,

creusant l'écart entre les objectifs qu'elle vise et les réalités du travail vécues au quotidien. Il me semblait difficile d'arriver à créer cet espace de travail, je n'étais pas du tout persuadée que cette direction demandait quoi que ce soit, en laissant en plus entrer dans son giron un représentant de la DRH. La tâche me semblait trop difficile, dans la mesure où j'étais seule, pas suffisamment armée en terme de compréhension des enjeux en présence. Par ailleurs, je connaissais la position de pouvoir occupée par ces représentants de ces directions et service, la représentation que j'en avais ne m'invitait pas vouloir absolument les impliquer dans ce projet. Je ne voulais pas courir le risque que cette option ralentisse ou compromette le projet, je ne voulais pas me heurter à des barrages dont je pressentais qu'ils pourraient se dresser assez rapidement. Car il s'agissait en partie et malgré tout de questionner dans cette étude un dispositif qui avait transformé le travail, coûté des milliers d'euros, porté, piloté par une direction attachée à faire valoir auprès d'autres directions¹⁰⁸, dans un rapport de rivalité, la grandeur des changements auxquels elle avait donné naissance.

A cet égard, je choisisais une entrée « plus discrète », plus accessible, en réservant la possibilité d'un détour par la mission qualité marketing ultérieurement, à une autre place que celle d'une partie prenante dans le pilotage du projet. Je rencontrerai au démarrage de l'intervention, et dans une optique de recueil de témoignage, la directrice territoriale en charge du pilotage de l'axe « qualité de service » du projet d'entreprise, ainsi que le directeur de la mission qualité marketing, en charge du déploiement opérationnel des dispositifs.

Lorsque nous tombons d'accord sur cette proposition, je repars avec le sentiment malgré tout que cette étude participe d'une certaine manière à cette logique de devoir « m'occuper ». Je ne suis pas convaincue d'un intérêt très grand pour une intervention qui n'allait peut-être n'intéresser que moi et mon désir à ce moment d'aller écouter les gardiens parler de leurs préoccupations. Ma responsable proposait de contacter elle-même les directions pour valider cette démarche, mais elle ne le fera pas. Par ailleurs, après avoir réfléchi au fait de mettre au courant mes collègues de la DRH, j'ai préféré laisser ma responsable décider de cette éventualité. Ici encore, cette étude ne fera pas l'objet d'une information ou d'une communication particulière au sein même de la DRH. Pas un seul de mes collègues n'en sera informé, ni avant, ni pendant, et pas davantage après l'étude. Je partais donc avec le sentiment d'être un peu seule, dans une aventure qui allait me réserver bien des surprises. A ce moment, je ne me suis pas posée la question des impacts, de la possibilité peut-être de générer des attentes ou des demandes, dont le risque qu'elles restent confinées dans un espace clos pouvait se produire.

¹⁰⁸ Les projets sont répartis entre directions, essentiellement les 3 directions territoriales, chacune dirigée par une femme, sous la responsabilité du directeur général. Chaque direction fonctionne de manière cloisonnée, poursuivant au-delà des objectifs annoncés du projet, celui d'être le plus beau, le plus grand, le plus réussi... C'est dans des rapports de rivalité que se déploient les changements, au risque de se rendre aveugle sur ce qu'ils censés viser.

d. Une intervention adossée à la logique instrumentale de la formation

C'est donc avec une grande méfiance et une grande ambivalence qu'a été accueillie ma demande d'intervention. Une ambivalence, génératrice de tensions, et qui a structuré (empêché, freiné et rendu possible) l'émergence d'une demande du côté du commanditaire. Elle a finalement pu trouver une place parce qu'adossée, circonscrite à l'intérieur d'un périmètre que ma fonction de responsable formation permettait. L'intervention serait donc inscrite dans un cadre qui ne pouvait en aucun cas dépasser le champ de la formation, lequel est porté à Social Office à ce moment par une logique instrumentale, d'accompagnement du développement des compétences qu'il faut adapter pour que les personnes s'approprient les changements, en particulier ceux du projet d'entreprise. Dans cette logique, le responsable formation est un acteur qui met en musique les actions d'adaptation des compétences. Il n'est absolument pas envisagé qu'il puisse occuper, à l'instar de ses collègues des RH, une position différente qui consisterait à inscrire son action dans l'accompagnement des processus de travail autour desquels les sujets acteurs sont mobilisés. La logique dominante RH et l'impossibilité à ce moment à opérer un écart ouvrant sur une autre possibilité d'intervention ont œuvré ensemble pour installer les conditions d'une démarche ancrée sur une logique instrumentale et fonctionnaliste de la formation, qui se contente d'adapter des compétences. En résumé, trois hypothèses peuvent être formulées pour comprendre le contexte :

1. la fonction formation sert la visée adaptative des compétences, pour accompagner l'évolution de l'organisation, ses changements, orchestrés par les directions. Elle est fortement balisée par un système de pouvoir structuré par une démultiplication des lignes hiérarchiques et par un nivellement de ce pouvoir par le haut, qui s'attache en même temps à en maîtriser ses influences, en « vidant » au fur et à mesure que « l'on descend » les possibilités d'autonomie, de la pensée et de l'action.
2. un positionnement personnel pas encore soutenu à ce moment par la compréhension de ce que la connaissance psychosociologique des phénomènes de pouvoir qui traversent les organisations permet d'éclairer. Un positionnement porté par des valeurs et une éthique qui tentaient de se frayer un chemin dans la conduite des actions, mais sans véritablement donner le change à un mode de fonctionnement fortement ancré sur des visées instrumentales et adaptatives, qui ne tolèrent aucun écart.
3. une réflexion à ce moment « embryonnaire » sur la dimension de ma propre implication dans les situations, sur le système complexe des rapports de pouvoir au sein ou en marge desquels il était possible d'inscrire mon action, sur mon désir propre de porter des changements, avec tout ce

que ce désir pouvait amener de questions sur ce qu'il visait et les enjeux qu'il représentait pour moi et pour les autres.

5. Le cadre méthodologique

a. La constitution d'un groupe de gardiens d'immeuble

Le premier point méthodologique était la constitution d'un groupe de gardiens d'immeubles qui accepteraient de participer à l'étude, en permettant que je les observe en situation de travail, au cours d'activités diverses. Je n'avais pas à ce moment de précisions particulières sur les modalités de choix des gardiens. Fallait-il privilégier des gardiens présents depuis longtemps et des jeunes arrivés plus récemment, fallait-il un équilibre entre les hommes et les femmes, fallait-il prendre en compte le critère de la formation initiale, le niveau de diplôme, l'expérience précédente ? Bien que ces éléments étaient intéressants à explorer, il ne s'agissait pas pour autant de faire une analyse comparative au regard de ces critères. J'ai préféré m'en tenir au critère d'une répartition entre les deux directions territoriales (Nord et Sud) et à un choix qui serait lié à des suggestions des responsables hiérarchiques que je souhaitais associer à cette étape. En effet, j'avais à l'idée que cette étude ne pourrait se faire dans de bonnes conditions sans informer, obtenir l'accord et faire participer les responsables d'antenne à une discussion sur les modalités et les finalités de l'étude, et sur les gardiens susceptibles d'être intéressés. Ce temps de discussion me semblait un préalable incontournable. D'une part parce qu'il y aurait des séquences filmées (second point méthodologique) relatives à des situations de travail qui se déroulent au sein d'une organisation locale sous leur responsabilité. D'autre part parce que je me disais que leur accord, et même le soutien à cette étude était un des éléments favorisant la construction d'un cadre sécurisant pour que les gardiens puissent ensuite décider en tranquillité de s'impliquer ou pas dans ce projet. Enfin, la rencontre avec les responsables d'antenne était aussi l'occasion de recueillir des informations, des points de vue, des préoccupations. Ce préalable figurait donc dans la proposition d'intervention. Pour la grande majorité de ce groupe de gardiens, ce sont les chefs d'antenne qui m'ont suggéré de m'adresser à telles personnes. « De bons gardiens » de toute évidence, expérimentés, reconnus pour leur professionnalisme. Pour quelques-uns, j'ai moi-même pris l'initiative de les contacter. Je connaissais leur implication dans le travail, une certaine ouverture d'esprit dans le sens d'une curiosité à vouloir comprendre leur travail, ce qui faciliterait probablement l'exploration avec eux de leur pratique.

La constitution du groupe a pris un certain temps. D'une part parce que les gardiens sont en binôme ou trinôme, et que cela impliquait nécessairement de revoir la constitution du groupe, et les modalités d'observation. Cette observation ne serait plus seulement ciblée sur un gardien en situation, mais pouvait dans certains cas avoir pour objet une équipe, un collectif. Il fallait donc revoir l'approche, et aussi obtenir l'accord de l'ensemble, et non plus d'un seul gardien. D'autre part, considérant l'implication

importante que l'intervention allait favoriser, j'ai procédé en quatre phases, afin de poser un cadre qui soit suffisamment bienveillant. Il était important :

- qu'ils se sentent sécurisés dans la décision d'accepter ou pas de participer à l'étude (je suis une représentante de la DRH, une direction qui n'a pas toujours bonne presse, et qui suscite assez souvent une crainte, un malaise),
- qu'ils comprennent bien dans quel cadre se situaient ma demande, sa finalité et les moyens envisagés pour la mener,
- qu'ils soient rassurés sur le fait que je n'étais pas là pour évaluer leur travail, (cette crainte s'est exprimée à plusieurs reprises), pour vérifier qu'ils travaillent en conformité avec les prescriptions (un gardien me dira au bout de quelques jours de présence en EAC qu'il n'a pas décroché le téléphone qui a sonné à 9h40 au cours du premier jour d'observation car il craignait que je ne découvre qu'il ne respectait pas les prescriptions d'oscar. Il me dira aussi qu'il a compris à un moment donné, que je n'étais pas là pour contrôler et qu'il me faisait confiance. Cela lui permettra de reprendre le cours de son travail tel qu'il l'a re-normalisé, et répondre au téléphone même après l'heure de clôture officielle des permanences d'accueil)
- sécuriser leur parole, en garantir la confidentialité, s'ils acceptaient d'y participer.

J'ai tout d'abord contacté le chef d'antenne, pour demander un entretien, afin de lui présenter la démarche, les modalités de travail, la finalité. Ce temps de discussion était l'occasion aussi de les entendre sur la représentation qu'ils avaient du métier des gardiens d'immeuble et sur la spécificité de leur site. C'est ensuite la discussion autour du choix des gardiens qui pouvait alors se dérouler. Après que nous nous soyons entendus sur les modalités, après qu'il ait donné son accord, je prendrai contact par téléphone avec les gardiens d'immeuble. Au cours de ce contact téléphonique, je présentais l'objet de l'étude, et après avoir senti des signes d'enthousiasme à participer à ce travail, je proposais un rendez-vous en EAC, où je viendrai à leur rencontre, présenter plus en détail les modalités et répondre aux questions qu'ils auraient à ce moment. Une fois le rendez-vous pris et l'entretien en face à face réalisé, j'ai ici aussi laissé un temps de réflexion de quelques semaines, au terme duquel je reprenais contact pour connaître leur décision. Puis nous convenions ensemble des situations qu'il était intéressant d'explorer et la période la plus propice selon eux.

b. Observer les situations de travail. De la position technique à la position clinique

J'envisageais d'observer les situations de travail en étant présente aux cotés des gardiens à des moments de leur activité. Je ne savais pas encore bien comment faire. Etre présente, accompagner les équipes, les suivre dans leur travail, oui mais comment ? Avec quelle grille d'observation. Quoi observer, être à

l'écoute de quoi exactement ? Est-ce que je serais là comme une présence discrète, en retrait ? Comment fallait-il être présente ? Et si elle était plus « impliquée », de quelle manière le serait-elle ? Comment anticiper les biais de ma présence dans le cours de leur travail ? Comment les prendre en compte ? Comment anticiper les réactions des locataires ? En réalité, je me posais ces questions sans pour autant chercher absolument à y répondre. Concernant la grille d'observation en situation, que je n'ai pas faite en réalité, et j'ai ressenti pendant un moment un étrange sentiment. J'avais déjà par le passé réalisé des études, pour lesquelles j'avais cadré au millimètre près l'observation, avec des grilles, des questions déjà formalisées, prêtes à l'emploi. Et là, rien. Enfin presque rien, si ce n'est que je me disais : « j'y vais, et on verra ce qui va se passer ». Sous l'effet d'une habituelle forme d'exigence quant à la rigueur que je mets dans mes actions, ce « j'y vais, on verra », me semblait inhabituel, décalé, presque anormal, au point que je me suis mise à douter pendant un moment de ma capacité à faire un travail « sérieux ». « Ce n'est pas sérieux », tel était un autre de ces dialogues intérieurs qui venait saisir le regard surpris que je portais à ce moment sur cet apparent flottement dans ma manière de penser cette phase d'observation. Un dialogue intérieur qui côtoyait le sentiment d'une forme de paresse intellectuelle que je croyais être à l'œuvre dans le fait que « je ne m'y mettais pas »... à élaborer une méthode d'observation et une grille d'entretien. Avec le recul, je comprends cet inconfort à ce moment comme la traduction d'une posture et d'une approche méthodologique qui étaient en train de se chercher, de se construire, de trouver ses marques, à mi-chemin entre une démarche d'objectivation qui repose sur des instruments construits en extériorité des situations, avec cette représentation rassurante de la rigueur scientifique, et une démarche qui chemine au fur et à mesure de la rencontre avec l'autre, et qui fait appel à une autre forme de rigueur. Une démarche basée sur la possibilité de rencontrer de l'incertain, de la surprise, sur la nécessité d'une disponibilité intellectuelle, émotionnelle, sur une capacité à accueillir l'évènement. Evènement étant entendu comme tout irruption d'un agir, de quelque chose qui se passe, individuellement, collectivement. Et ensuite en faire et en comprendre quelque chose. J'étais portée à ce moment par ce qui commençait à ressembler à une posture clinique, sans avoir à la conscience que c'était cela qui était à ce moment en train de se mettre en mouvement.

C'est sans doute la conjugaison d'une curiosité à comprendre et de l'émergence d'une position clinique qui allait faire se produire quelques évènements, sans que je les aie anticipés, sans qu'ils aient même été envisagés dans les possibles en termes de méthodologie. Mais ces situations se sont présentées à un moment donné dans le cours de l'étude. Me laissant porter par l'idée qu'elles allaient révéler des choses intéressantes, et la curiosité de vivre ses situations tout en ayant à l'esprit qu'il fallait les « faire parler », en dire quelque chose, me conduira à prendre des virages à certains moments. L'un de ces virages allait me conduire à explorer une activité très impliquante chez les gardiens d'immeubles, à la fois du point de vue du poids qu'elle représente dans leur travail (50% de leur temps), et à la fois dans ce qu'elle mobilise

sur le plan psychique et physique, à savoirs les TM. TM : tâches ménagères. C'est ainsi que l'institution nomme cette activité d'entretien des locaux (parties communes, extérieurs).

En faisant la démarche préalable auprès d'un gardien, et après qu'il ait donné son accord pour être filmé en situations, nous poursuivons un échange, presque sur le ton de la conversation conviviale, comme elle peut se produire entre deux collègues. Il me parle alors de cette activité des TM. Pendant un long moment. Je ne sais dire ce qui m'a interpellée dans son exposé, mais il me vient alors à l'idée d'explorer ce volet, et de le faire en faisant le travail avec lui. Il écarquille les yeux, l'air surpris, il croit à une plaisanterie. Je réitère, c'est sérieux, je lui propose cette éventualité. Il accepte, nous laissons alors tomber l'observation filmée en EAC, que nous troquons par deux demi-journées sur l'activité TM. Il acceptera que je m'équipe d'un petit enregistreur, de manière à garder une trace audio des échanges.

En écoutant les gardiens parler de cette activité, je prends conscience d'une complexité. J'entends dans leur récit la difficulté, la pénibilité, mais aussi parfois du plaisir, de la fierté. Dans ce qu'ils en disent, le locataire n'est jamais absent. Il est là, surgissant de derrière la porte de son appartement lorsque le gardien s'engage dans le lessivage de son pallier. Ou bien il s'installe dans une conversation de voisinage pendant que le gardien nettoie les vitres du hall, l'invitant à participer à la discussion. Il est là, seul ou en bande, caché dans les bas-fonds de l'immeuble, à proximité du lieu de la source d'eau froide servant à remplir son sceau. Il est tantôt respectueux des lieux, tantôt à les dégrader aussitôt nettoyés. Tantôt il dit du gardien et au gardien qu'il est payé pour ce travail, tantôt il est surpris que ce travail ne soit pas fait pas des agents d'entretiens. Ainsi, dans ce travail des TM, le locataire est là, dans des gestes et des paroles qui invitent au lien social, des gestes aidant qui soulagent la tâche du gardien, ou au contraire dans des gestes et des paroles qui neutralisent l'action et ont des effets délétères sur le travail et les personnes. Je me dis alors, pour rejoindre l'objet de l'étude, qu'il y a peut-être à comprendre la complexité de cette activité : de quoi est-elle faite, du point de vue de l'institution, et comment la figure du locataire y prend place, comment s'inscrit la relation dans ce contexte? Comment agit la figure de celui à qui s'adressent ces gestes qui visent la propreté des lieux de vie. D'ailleurs, ces gestes de la propreté s'adressent-ils toujours à ces habitants ?

Je me demande s'il y a une pertinence à ces questions. Est-ce que je ne m'éloigne pas un peu du sujet de l'étude, qui consiste à explorer la relation, celle qui met le gardien en face d'un locataire dans les activités de travail ? A ce moment, je me dis que cette option est un peu moins évidente, mais en même temps, je sens qu'il y a quelque chose à en dire. En tout cas, quand je présente aux gardiens l'objet de l'étude, ils en parlent, ils en disent déjà quelque chose. A moi de le prendre ou pas, de lui accorder une importance ou pas, d'apprécier si cela peut rentrer dans le champ de l'observation.

J'étais poussée par la curiosité de comprendre, alors j'ai fait une place dans cette étude à cette activité. Et je ne sais comment m'est venue l'idée de faire autrement. Pas de film, pas d'observation directe, mais une exploration d'un autre genre. A mi-chemin entre l'observation participante et l'instruction au sosie.

Une instruction au sosie participante, peut-être est-ce une définition possible. En effet, j'ai proposé à deux gardiens de faire moi-même ce travail. Pour l'un, nous le faisons ensemble, et pour ce second, je lui ai demandé de me guider dans les gestes, lui étant à côté, simplement à me dire. Le but n'était pas que je comprenne comment faire, comment je devais m'y prendre. Mais il s'agissait d'établir un dialogue où j'invitais le gardien à me dire son ressenti, la manière dont la situation était perçue et vécue. Ce qui m'intéressait, ce n'était pas que je ressente, que je pense les gestes et que j'apprenne à les faire, je n'étais pas attentive à cela, mais c'était que le gardien en dise quelque chose, son point de vue, ce qui détermine pour lui qu'il donne telle direction, qu'il fasse tel choix. Dans une des deux situations, quand je voyais que le gardien avait des difficultés à me dire son vécu, son ressenti, je décidais alors de lui livrer le mien, en lui exprimant comment je vivais l'instant présent. Je me suis rendue compte que cela libérait sa parole. A d'autres moments, je posais des questions : comment fallait-il faire ce geste, pourquoi, qu'est-ce que je suis censée ressentir, à quoi je pense, qu'est-ce que je me dis quand je fais telle ou telle action. Ainsi, cela permettait au gardien de me dire à partir de son vécu, de sa représentation, de sa manière de faire. Avec les déterminants de son action, ses émotions... J'étais attentive à sa parole, aux mouvements du corps, à ce qui se passait dans chaque action.

Je n'avais pas anticipé cette possibilité de méthode dans cette étude, et je me disais qu'elle n'était peut-être pas très orthodoxe. Disons que j'ai laissé une place pour une invention à ce moment, et que celle-ci qui a fait émerger des choses intéressantes.

c. Filmer les situations de travail

Revenons au cadre méthodologique : après la constitution du groupe, il s'agissait de définir les modalités d'observation, de recueil et d'analyse. A ce moment, mon intention était d'aller au plus près des situations de travail, pour les explorer, avec comme approche l'analyse du travail, inspirée des méthodologies de la clinique de l'activité. J'avais envisagé donc de pouvoir filmer les situations de travail, à la fois comme matériau qu'il me serait possible d'analyser, comme trace que je pourrais ensuite explorer, et en extraire une première compréhension du travail. Il y avait aussi une motivation plus personnelle, liée à une réelle difficulté à prendre des notes quand je suis dans une situation d'écoute et d'observation, ce qui me faisait craindre de perdre de précieuses informations. Ensuite, j'avais envisagé d'utiliser ces séquences pour mener des entretiens d'autoconfrontation simples ou croisées, le choix serait fonction de ce qu'il me serait possible de mettre en place. N'ayant pas encore constitué le groupe de gardiens et ne sachant pas si les personnes seraient favorables à l'idée que je vienne avec une caméra, pour les filmer pendant qu'elles travaillent, c'était une option à envisager mais à valider après accord des personnes, y compris des locataires. Les concernant, j'avais envisagé d'en discuter avec les gardiens et les chefs d'antenne pour voir ensemble de quelle manière il était préférable de communiquer sur la présence d'une caméra en EAC. D'un commun accord, après que les gardiens me

signalèrent qu'ils acceptaient d'être filmés, nous décidions pour les locataires qu'une information leur serait transmise quelques semaines plus tôt, par voie d'affichage. Une affiche serait placée sur la porte de l'EAC, les informant qu'une étude serait réalisée à une période précise, impliquant la présence d'une caméra, et qu'il leur était possible de demander l'arrêt de l'enregistrement si cela représentait une difficulté. L'affichage précisait qu'il n'y aurait aucune diffusion de ces films, et qu'ils seraient uniquement exploités dans le cadre d'une étude universitaire. En réalité, je constaterai au moment des situations d'observation que ces affiches n'auront pas été lues, ce qui me conduira à prévenir les personnes, les locataires, dès leur entrée dans l'EAC.

Cette approche méthodologique avait une visée d'analyse de l'activité. Il y a certes de nombreuses questions à explorer sur l'usage du film dans le cadre d'une recherche. Les impacts sur la situation d'observation, les biais, les empêchements, par exemple. En ce qui me concerne, j'ai été surprise par un changement que j'ai pu constater dans mon propre rapport à ce média. Entre le démarrage où je mettais en avant cet outil d'observation, et la fin de cette période d'observation sur le terrain, je me suis rendue compte que la présence de la caméra, comme « capture » d'une certaine réalité, s'est progressivement atténuée au profit d'une écoute et d'une présence plus impliquée. A la fin de l'intervention sur le terrain, un sentiment nouveau m'a traversée, comme si cette caméra « était de trop, inutile ». Elle a fini par me gêner, au final. Je pense que ce ressenti était lié au fait que j'ai progressivement accordé plus d'importance à ce qui se jouait dans la relation qui se nouait avec les gardiens, une relation basée sur cette présence et cette écoute particulière, qui a généré la confiance et un espace pour une parole singulière, que seule la rencontre intersubjective a permis. D'ailleurs, je renoncerai à pratiquer l'auto confrontation, considérant que les événements singuliers saisis sur le vif et mis en mots au cours d'entretiens pendant ma présence en EAC constitueront la modalité méthodologique principale.

Un événement inattendu s'est produit, auquel je ne m'étais pas préparée. Alors que j'avais prévu de filmer une gardienne pendant un état des lieux d'entrée, après avoir obtenu son accord et celui des locataires, elle revient vers moi en me demandant si j'accepterais de « jouer le jeu » et d'être moi-même filmée dans une situation où je jouerais le rôle de la gardienne et elle celui du locataire. Cette demande m'a déroutée, je ne m'y attendais pas. Je trouvais cette proposition un peu scabreuse. Et je ne saurais dire pourquoi j'ai accepté. Je pense que la curiosité d'apprendre quelque chose de cette situation m'a poussée à rentrer dans ce scénario. J'ai donc accepté, mais en mettant une condition. Que l'on puisse à l'issue de ce « jeu de rôle », en parler, et explorer ce qui se sera passé. Elle a accepté. Le jour venu, nous prévoyons de nous retrouver devant un immeuble dans lequel se fera le jeu. Un appartement choisi pour la circonstance, dans un état de délabrement extrême. Une autre surprise m'attendait. Elle arrive au lieu du rendez-vous accompagnée d'une collègue gardienne, qui jouera aussi le rôle d'une locataire. Elles s'y mettront à deux, pour appuyer un peu plus le propos. Mais il y aura aussi son responsable hiérarchique, à qui elle a demandé de « tenir la caméra ». Ancien gardien venu à prendre un poste de responsable de site par promotion interne, il connaît bien le terrain et les problématiques du travail du gardien. Mais je

n'avais pas envisagé ce scénario pour autant. Je commençais à regretter d'avoir acceptée, mais c'était trop tard, il fallait aller jusqu'au bout. Outre la situation que nous jugions un peu comique malgré tout, et il est vrai que nous en sommes amusés à certains moments, le scénario a pu se dérouler comme elle l'avait souhaité. Elle voulait me montrer quelque chose (à moi probablement mais peut-être aussi à son responsable hiérarchique), que je ressentie ce qu'un gardien ressent quand il est contraint de faire un état des lieux entrant dans un appartement particulièrement dégradé, sale, présentant des malfaçons, des équipements interdits par la réglementation. Elle voulait que je sache (et probablement son responsable hiérarchique) ce que cela induit comme émotion, sentiment de honte, colère, quand le gardien se trouve face à un locataire qui arrive chez le bailleur, et qu'il est accueilli dans ces conditions de dégradées. Quel sentiment intérieur violent quand il faut dans ce contexte soutenir le regard du locataire, sa colère, son indignation. A l'issue de cette séquence particulière, qui n'a duré que 5 minutes, un échange s'est amorcé entre les deux gardiennes, le responsable hiérarchique et moi-même. « Qu'avez-vous voulu dire à travers ce jeu de rôle ? » Le moment était venu qu'elle en dise, elle, quelque chose, sur la manière dont elle vivait ces situations. La présence de son responsable hiérarchique n'est pas neutre, d'autant plus qu'elle lui a attribué un rôle particulier, celui de « tenir la caméra ». Elle aurait pu demander à un collègue, c'est à son responsable qu'elle s'est adressée.

d. Des entretiens individuels

Enfin, j'avais envisagé également de demander à une dizaine de gardiens, pas nécessairement ceux que j'accompagnerai en situation, de m'accorder un entretien individuel. Le but étant d'explorer à travers le récit de leur parcours, la manière dont ils se représentent leur métier, leur travail, les changements et transformations qu'ils vivent depuis plusieurs années, leur sentiment et leur vécu relatif au dispositif Oscar, la relation aux locataires, les valeurs qui déterminent leurs actions. La liste n'est pas exhaustive, elle s'est agrémentée au fur et à mesure des entretiens, puisque c'est sur la base d'un entretien ouvert, non directif, que je proposais cet échange. En effet, je n'ai pas construit une grille d'entretien, j'avais seulement à l'esprit les grands thèmes qu'il serait intéressant d'aborder. La première question était la même pour tous les gardiens (évoquer leur parcours professionnel), laissant le gardien décider là où il pouvait ou voulait commencer. Les questions que je posais de temps en temps partaient systématiquement du propos qu'il déposait, et visaient à l'approfondir, généralement en l'invitant à évoquer des situations vécues, à partir de lesquelles il pouvait développer son propos, évoquer sa perception du problème ou de la situation, ou encore son ressenti.

Comme pour les gardiens que j'accompagnerais en situation, j'ai tenté de percevoir quel cadre il était nécessaire que je pose pour favoriser la confiance, et ainsi la parole libre du gardien. Dans tous les cas, un entretien téléphonique a précédé l'entretien en face à face, afin de présenter la démarche, laissant toujours un temps de réflexion pour que le gardien réfléchisse et décide de faire ou pas l'entretien.

Quand dans certains cas je «sentais » que l'entretien téléphonique ne suffisait pas à éclairer la démarche et à poser le cadre sécurisant, je proposais de rencontrer le gardien pour lui expliquer de visu l'étude et la démarche, en laissant une fois encore le temps de la réflexion.

e. Les inattendus dans le fait de travailler au préalable sur le cadre

Je n'avais pas anticipé le temps à prendre pour instaurer ce cadre sécurisant, ni la mobilisation psychique que ce travail de préparation produisait et nécessitait. C'est seulement dans l'action, lors des premiers appels téléphoniques, que j'ai perçu combien il était important de travailler avec prudence sur le cadre de cet observation en situation et sur celui des entretiens.

Je devais tenir compte du fait que ce travail se situait dans une finalité d'étude, mais que j'étais aussi à une certaine place dans l'organisation, occupant une fonction RH. Il y avait donc pour moi une complexité à faire la distinction entre les deux postures et à la faire aussi sentir aux personnes à qui je m'adressais. Je pesais mes mots, et aussi les attitudes. Je devais surtout être à l'écoute des réactions, les comprendre et ajuster pour chaque personne la communication, en insistant pour l'un sur les finalités de l'étude, pour l'autre sur la confidentialité, et encore pour un autre sur la garantie du respect des locataires. Je pouvais décider de m'en tenir à des discussions téléphoniques, mais la démarche de me déplacer, d'aller à leur rencontre, dans leur environnement de travail était déjà une mise en route d'une implication, d'une présence qui se poursuivrait au moment du démarrage de cette étude de terrain.

Il y avait donc là une donnée que je découvrais, c'était le temps de maturation à prévoir pour installer les conditions, entre le moment où ma demande se formulait auprès des personnes et celui où il était possible de démarrer concrètement. Je ne sais dire si cette manière de procéder a contribué à susciter la collaboration, mais je n'ai eu aucun refus suite à mes demandes. Tous ont accepté, sans exception.

f. Rencontre avec les locataires

Lorsque j'ai travaillé sur la méthodologie d'observation du travail des gardiens, je n'avais pas prévu de rencontrer des locataires. Mais au fur et à mesure de ma présence sur le terrain, à sentir progressivement l'épaisseur complexe des situations sociales, et portée probablement par une la curiosité et le désir de comprendre, j'ai eu envie de les rencontrer, entendre leur point de vue sur leur vie dans ces quartiers, leur représentation des relations avec le bailleur, avec les professionnels. J'ai donc proposé à 4 locataires de deux sites différents un entretien non directif. Je n'ai pas demandé l'autorisation au commanditaire pour mener ces entretiens, présentant possiblement un refus. Je m'interroge aujourd'hui sur ce sentiment, à imaginer qu'il ne me serait pas possible de rencontrer ces locataires. Je me demande ce qui a traversé cette inquiétude. Ce qu'elle véhicule peut-être d'une idéologie de l'organisation, qui ne les entend que par enquête de satisfaction, par questionnaires fermés.

Donner la parole, faire émerger une réalité qui viendrait désavouer ce que le bailleur s'évertue à penser et à faire penser...tel était peut-être la source de mon inquiétude !

J'ai conscience que dans le cas d'une intervention où l'intervenant est extérieur à l'entreprise, dans un lien de collaboration avec le commanditaire, il serait périlleux de prendre ce genre d'initiative, mais il ne demeure pas moins que la question du locataire, l'habitant, destinataire d'un service, a toute sa place dans la construction d'une compréhension des phénomènes.

g. La mise en récit en lieu et place de l'exploitation des films

Comme je l'ai indiqué plus haut, j'ai renoncé à poursuivre avec la méthodologie de l'analyse de l'activité, c'est-à-dire avec l'auto-confrontation simple ou croisée, que j'avais prévue au démarrage. Le temps passé avec les personnes, les chemins inattendus qu'a pris l'observation impliquée me conduisent à rester finalement sur la parole spontanée, émergente, qui a été livrée au moment de ma présence, dans la relation au moment où elle se déroulait. J'ai pris moi-même une distance avec le média, et même si je ne parviens pas tout à fait à expliciter ce qui me gêne dans le recours au film, dans ce tiers technologique, mon ressenti me guide à privilégier la parole qui a émergé dans l'intersubjectivité d'une relation. Je crois que ma gêne se situe à deux endroits. Le premier, c'est l'idée d'une sorte de duplicité qu'il y a à signifier par la présence d'une caméra, la prééminence du « donné à voir », du comportement, au détriment du « donné à entendre », avec le risque de laisser sur le bord de la route des dimensions essentielles. Le second, c'est l'idée de voyeurisme, et le ressenti d'une forme de violence à l'encontre des personnes, à saisir par cet « œil technologique et intrusif » le berceau intime du travail où chacune négocie comme il peut le quotidien difficile.

Durant toute la période d'observation, portée par la curiosité d'observer, de comprendre, j'ai recueilli un matériau important, sur la manière dont les gardiens vivent leur travail, leur positionnement dans l'organisation, et sur les réalités très différentes qu'ils ont chacun mis en scène à leur manière, à partir de là où la difficulté, l'incompréhension, le questionnement se montraient et que j'accueillais comme des significations à comprendre.

Abandonner la méthodologie de la clinique de l'activité pour être au plus près de mon ressenti et celui des personnes a été une des évolutions inattendues dans le cours de ce chantier, m'obligeant à réaménager, à « trouver » une manière d'explorer, de comprendre, de rapporter, de rendre compte, d'interpréter. C'est ici qu'intervient ce qui m'apparaît être une modalité d'exploration privilégiée, avec une écriture particulière, narrative, au service de la clinique

Le déroulé qui suit est en quelque sorte un « essai » de mise en récit, à la fois pour sentir et faire sentir l'intérêt dans la construction et l'agencement de la pensée, et à la fois comme production d'une

connaissance sur les modalités de fonctionnement d'une organisation et les intrications complexes qui colorent les activités professionnelles des gardiens, notamment dans les situations relationnelles avec les locataires.

IV. VIGNETTE CLINIQUE : GUY ET JEAN MARC, DE « BONS GARDIENS »

1. Orly, une ville qui écrit son histoire urbaine et sociale

Guy et Jean Marc travaillent en binôme dans une EAC rattachée à l'antenne d'Orly « Aviateur/Navigateur »¹⁰⁹. Je les rencontre une première fois dans le cadre de l'étude. C'est leur chef d'antenne qui m'a suggéré de les solliciter. « De bons gardiens », m'a-t-il dit.

Lorsque je vais à leur rencontre pour faire leur connaissance et leur parler de l'étude pour laquelle je les sollicite, il est convenu que je rencontre au préalable leurs responsables hiérarchiques, chef d'antenne et responsable de site, afin de leur préciser les modalités de l'étude.

L'antenne se trouve à quelques centaines de mètres de leur loge, au pied d'un immeuble, « une tour » d'une dizaine d'étages, dans un quartier d'Orly. C'est un quartier qui est décrit par Marie Christine, gardienne dans un des quartiers, comme étant de « troisième zone », sous-entendu le quartier de la relégation. Il a la réputation d'être « sensible », « difficile », « dangereux ». Il cristallise des phénomènes de violence, trafics en tout genre (armes, stupéfiant), délinquance. Les « jeunes de la cité » ont pris le contrôle du territoire et la vie est rythmée par les « descentes de police » régulières, qui ont cependant ralenti depuis quelques mois, depuis qu'une « brigade d'intervention » patrouille en permanence. Un quartier qui connaît également des transformations importantes : réhabilitation, rénovation urbaine, dans une perspective d'amélioration des espaces urbains : désenclavement, espaces verts, créations de voies de circulation, destructions des tours pour les remplacer par des immeubles de faible hauteur. Mais aussi les projets futurs d'amélioration du réseau de transport en commun, la construction ou reconstruction d'établissements scolaires, projets dont Madame Le maire a récemment réaffirmé l'enjeu, dans une réunion à laquelle étaient présents les représentants et personnels de Social Office. Le paysage offre au regard les vicissitudes de ces grandes transformations : les grues géantes se perdent dans le ciel, les immeubles sans vie, promis à la destruction semblent vivre leurs dernières heures, les trottoirs sont bordés de talus de terre et de débris en tout genre, le bruit tonitruant des machines percent l'espace et couvrent les conversations. Orly connaît actuellement une période qui va marquer durablement son histoire, sous le sceau des projets urbains qui sont censés améliorer les conditions de vie des habitants. Dans ce décor qui porte les symboles du changement, de la modernité et d'un passé révolu, censés donner un nouveau visage à la ville, je sens, en traversant Orly, la vie bouillonnante, les bus bondés de gens, les trottoirs emmenant les promeneurs, les enfants jouant au pied des immeubles, la terrasse des troquets accueillant le badaud.

¹⁰⁹ Nom donné à l'antenne

Lorsque j'arrive dans le quartier, à la recherche de l'antenne, c'est un sentiment contrasté qui me traverse. Il y a une présence importante de jeunes sur la place, au pied des immeubles environnants, mais aussi dans le passage vouté que je traverse. Bordé de commerces fermés qui ne laissent plus apparaître qu'un rideau métallique recouvert de graffitis, ce passage « métallisé » renvoie la sensation de désolation désertification de l'espace de vie, et une sensation étrange, une froidure dans les rapports sociaux. C'est un mélange de sentiments d'étrangeté, de familier, d'inquiétude, de recherche de réassurance qui accompagne mes pas en direction de l'antenne, que j'ai d'ailleurs du mal à localiser. Et pour cause. L'absence de signalétique, une entrée qui se fait par l'arrière d'un immeuble, rien n'indique de manière claire où se trouve l'antenne, comme si elle était cachée, à l'abri des regards, à l'abri des autres.

2. La rencontre avec Karim, responsable de site

Quand j'arrive, je suis accueilli par le chef d'antenne, Eric. Nous discutons des modalités de l'étude. Il manifeste un intérêt, et il m'assure que je peux compter sur son soutien, mais j'ai en même temps le sentiment qu'il n'a pas bien compris l'objet de mon étude et qu'il ne veut pas que je m'en rende compte. En y repensant plus tard, je réaliserai que ma manière de lui avoir présenté l'étude était peut-être un peu jargonneux, et je comprendrai alors l'enjeu d'une communication ajustée, et les moyens pour y parvenir. Je rencontre ensuite le responsable de site, Karim, qui me manifeste le même intérêt. Il me propose d'ailleurs de m'accompagner à la loge des gardiens, avec lesquels j'ai rendez-vous juste après. Après les premiers échanges à l'antenne, nous partons donc à la rencontre de Guy et Jean Marc. Nous traversons le quartier : les places, les immeubles, l'autre antenne, la PAP, Pierre aux Prêtres, non loin de celle de Karim. Sur chemin, nous discutons. Je lui demande comment les choses se passent pour lui, depuis son arrivée récente à Social Office. Karim est un jeune responsable de site. Jeune en âge, jeune en expérience, et jeune à Social Office. Il est arrivé à l'antenne depuis peu, quelques mois au plus. Il me parle de son travail, du quartier, qu'il dit difficile, mais que malgré tout, « ça va, ce n'est pas si dur que ça en a l'air... c'est un site intéressant, il y a beaucoup à faire, on ne s'ennuie pas ». Karim aime quand « ça bouge », et ici, il « est servi », c'est presque un « défi à relever, un challenge à se donner ». Il faut juste « faire attention à la manière dont on s'adresse aux gens, surtout aux jeunes, il faut savoir leur parler ». Il me demande, au détour de la conversation, où j'ai garé ma voiture, et si j'ai laissé des affaires apparentes. « Normalement, il n'y a pas de problème, mais on ne sait jamais ». Il réussit à me faire sentir l'inquiétude...

Il racontera plus tard qu'il se souvient du jour de son arrivée. Il y a eu un suicide. Une personne qui s'est jetée du 6^{ème} étage, elle est tombée sous une fenêtre de l'antenne.

3. Première rencontre avec Jean Marc et Guy

a. L'espace de la loge

Nous arrivons à la loge de Guy et Jean-Marc. Devant, des plantations, arbustes, espace vert, procurent un sentiment agréable. Des marches en bois nous conduisent jusqu'à la loge. La porte est grande ouverte, comme pour signifier la présence accueillante, à l'intérieure de la loge. A l'entrée, un bouton poussoir qu'il faut actionner quand la porte n'est pas ouverte et qu'un visiteur signale sa présence aux gardiens. A l'intérieur, deux bureaux côte à côte, un ordinateur, l'imprimante, et un bouton poussoir à portée de main pour ouvrir à ce visiteur. Devant les bureaux, quelques chaises rouges, dans un décor blanc, vers lesquelles les gardiens doivent depuis Oscar, inviter le locataire à prendre place, sans oublier d'accompagner cette invitation du regard. Il faut regarder le locataire dans les yeux, cela fait partie du code de comportement qu'ils ont appris en formation. Des photos aux murs, dont l'encadrement a été changé récemment pour les mettre aux nouvelles couleurs de Social Office. Des images représentant les immeubles du quartier. Rien ne manque. Le présentoir avec les dépliants est dans un coin. Accroché au mur, une bande dessinée représentant l'intérieur d'un logement, qui montre à l'aide de couleurs différenciées, les équipements dont les réparations sont à la charge du locataire et celles qui sont à la charge du bailleur. A part la plante verte, que la charte des EAC exige comme élément de décor, rien ne manque. Pas d'effet personnel, le bureau est rangé, tout semble en ordre.

Cette loge est une pièce de l'appartement d'à côté, que le bailleur a transformé en espace de travail à l'agencement standardisé. On y entend régulièrement les voisins dans les mouvements de leur vie quotidienne, et probablement que l'inverse est vrai. C'était aussi la loge de l'ancien gardien qui habitait cet appartement, à l'époque où loge et logement se confondaient. Avant la photo de l'immeuble, il y avait accroché au mur la photo du fils de gardien, décédé d'une leucémie. Avant le bureau, un comptoir, ou debout, on pouvait s'accouder pour discuter avec le gardien. Maintenant il faut inviter le locataire à s'asseoir, comme pour annoncer un plus d'accueil, de temps accordé, de disponibilité et d'écoute. L'ordinateur fait lui aussi parti du décor, il s'interpose, il a pris place dans cet espace d'échange. Le geste hésitant et lent, les yeux rivés sur le clavier et l'écran, pour saisir la réclamation, imprimer l'accuser réception, qu'il faut remettre au locataire, comme preuve administrative que sa réclamation a bien été prise en considération.

b. Premières paroles sur le travail

A mon arrivée, j'ai le sentiment que je suis attendue, l'accueil est chaleureux, j'ai même l'impression que la tenue vestimentaire, apprêtée, a été envisagée pour la circonstance.

Karim restera quelques minutes avec nous, puis repartira à l'antenne. Je commence alors à leur parler plus en détail de l'étude que j'envisage de réaliser, la finalité, la méthode, le cadre de confidentialité, et

l'usage qu'il pourra en être fait. Ils sont attentifs, posent peu question, et très vite, ils se disent « partants ». La présence de la caméra ne les gêne pas, mais ils sont soucieux de la réaction des locataires, face à cet outil quelque peu intrusif. Nous cherchons alors un moyen que les locataires puissent être informés. Nous nous mettons alors d'accord pour rédiger une affichette qui sera installée une semaine avant dans les halls et sur la porte de l'EAC. Dans mon for intérieur, je ne suis pas convaincue de l'efficacité de cette méthode, nous savons par ailleurs que les locataires lisent peu la communication par voie d'affichage. Cette réflexion se double d'un sentiment inconfortable de duplicité, car une information qui ne sera peut-être pas lue ou comprise, ne peut remplacer une autorisation clairement formulée par les locataires, à partir de l'assurance que l'objet de l'étude et les moyens utilisés sont compris. Un sentiment d'inquiétude et de gêne persistent, alors me vient à l'idée de proposer de doubler l'affichage par une demande d'autorisation auprès du locataire, qui pourra être formulée à sa venue en EAC pendant l'étude, en laissant ainsi la possibilité de ne pas l'utiliser si cela occasionne une gêne importante. Cette suggestion fait tomber l'inquiétude, celle des gardiens autant que la mienne.

Nous réglons les détails, l'heure et les jours où je viendrai. Ce sera chaque matin pendant une semaine, pendant les heures d'ouverture de l'EAC, de 8h30 à 9h30. A ce moment, j'espérais dans mon for intérieur que des locataires viendraient, que je pourrais observer ce qui se passe dans cette rencontre. Je venais de passer une semaine dans une EAC, sur un autre secteur, une autre ville, avec une équipe de deux gardiens, Virginie et Yannick, et nous n'avons eu la visite que d'un ou deux locataires. Le temps passé avec eux s'était alors transformé en discussion, dans l'attente d'une visite. C'est à ce moment d'ailleurs que j'apprendrais que Yannick venait d'être muté sur Fontenay, après avoir passé quelques années difficiles à Orly, dans une EAC de l'antenne Aviateur/Navigateur.

Le rendez-vous est donc pris avec Guy et Jean-Marc. Guy me demande si je suis intéressée pour découvrir *son* patrimoine. Nous nous en allons donc, à la rencontre de son site, celui qu'il gère avec Jean Marc, depuis plusieurs années. Sur le chemin, il me montre les deux immeubles de 5/6 étages, dont il assure la gestion, l'entretien, la surveillance. Nous nous arrêtons devant un hall d'entrée, il m'explique alors qu'il s'est « battu » pendant deux ans pour faire installer des boîtes aux lettres suffisamment grandes pour qu'elles puissent accueillir les colis des locataires. Les anciennes étaient trop petites, les colis ne rentraient pas. Et le problème c'est qu'il y a de plus en plus de personnes âgées et que pour un certain nombre, il devient difficile de se rendre à la poste. Alors la solution était de faire changer les boîtes aux lettres. Nous continuons la promenade, il m'invite à observer le parking, la route qui passe devant les halls de l'immeuble, et il évoque alors cet autre « combat ». Pour assurer la sécurité des enfants, il a fait installer des ralentisseurs sur la route qui borde l'immeuble, car le risque d'accident est grand pour les enfants qui sortent de l'immeuble et qui peuvent croiser les voitures ou les deux roues. Ensuite, pour le bien-être des enfants, la construction d'une aire de jeux. L'espace est réduit, quelques

jeux et un ban, mais c'est mieux que rien. Car l'été, de nombreuses familles n'ont pas les moyens de partir en vacance, et il « *faut penser à ceux qui restent* ». Enfin, dernière initiative qu'il me relate, l'entretien d'un trottoir dont il faut reboucher les trous laissés par l'arrachage d'arbres, qui mettent en danger les piétons.

C'est ainsi que Guy commence à me parler de son travail mais aussi à me montrer ce qui le préoccupe et l'occupe, les initiatives qu'il prend et de la modalité depuis laquelle tout cela se prend, « le combat » : il faut donc se battre, combattre, pour faciliter le quotidien des personnes âgées, assurer la sécurité de tous en bas de l'immeuble, et créer un espace de jeux pour que les habitants qui ne partent pas en vacances puissent se retrouver dans le parc durant l'été, les enfants pour jouer et les parents pour se rencontrer.

Bien que les situations et les discussions qui suivront dévoileront d'autres aspects du travail de Guy et Jean Marc, ce moment me semble inaugural dans la compréhension de ce qui constituent peut-être des mobiles de l'action et la mobilisation subjective du travail des gardiens à les rendre opérantes : les conditions de vie des habitants, à tous les âges de la vie, de l'enfant à la personne âgée, et les micro actions transformatrices qui contribuent à la faciliter, à l'adoucir, à la sécuriser et à créer du lien.

A l'écouter, je me dis aussi à ce moment l'on est bien loin du métier tel qu'il est défini, pensé par l'organisation, c'est-à-dire comme étant une succession de tâches administratives tournées vers l'entretien du patrimoine, l'entretien et la gestion des logements et le traitement des réclamations. Un contraste avec du côté de l'organisation : la gestion, la technique pure ou technique administrative, et de l'autre, les conditions de vie, les habitants et des gardiens, destinataires d'une demande complexe, pour « faire quelque chose ».

Par ailleurs, à ce moment, je n'ai pas considéré qu'il y avait une signification particulière à ce qu'il me propose cette balade. Avec le recul, je regarde ce moment d'échange avec une autre perspective. Une manière peut-être de me signifier un accueil bienveillant à ma venue et à la démarche. Un témoignage de sa confiance. Et peut-être un début de significations à entendre sur ce qui se joue dans les rapports sociaux qui se déploient dans les quartiers de l'habitat social, à l'intersection des réalités sociales vécues par les habitants, leur articulation avec l'action publique des institutions, et la manière dont les professionnels « en proximité » trouvent à inventer des actions qui travaillent à créer des règles de vie, à créer du lien, par les attentions portées aux habitants, à leur cadre de vie.

Nous revenons à l'EAC, après cette visite du site.

c. Une interaction sidérante, où la banalisation de la violence

Quelques minutes plus tard, avant que je ne reparte, un évènement se produit, qui me laissera « sans voix », une sorte de sidération intérieure. Un locataire entre dans l'EAC, il vient se plaindre d'un courrier qu'il a reçu, l'informant qu'il est redevable des loyers impayés d'une autre locataire pour laquelle il

s'était porté garant. Le courrier l'informe de la mise en place d'une procédure judiciaire pour qu'il rembourse ce qui devient alors sa dette. Le locataire est furieux, agité, menaçant. Il déambule dans la loge, faisant des allers retours depuis la chaise jusqu'au bureau de Guy et Jean-Marc, derrière lequel ces derniers se trouvent. Il est debout, il hurle, menace qu'il va aller chercher son fusil et revenir « *tuer tout le monde* ». La scène est saisissante. Je me tiens légèrement en retrait et j'observe ce qui se passe. Je ne saurais dire ce que je ressentais précisément, la situation m'apparaissait irréelle. Je me demande comment la situation va évoluer, et comment les gardiens vont pouvoir donner le change. C'est Guy qui entre en scène. Commence alors un enchaînement et une articulation de micros gestes, de mots, une tonalité dans la voix, une présence en somme, des attentions qui vont progressivement réguler la situation et apaiser la colère du locataire. Guy se tient debout, face à lui. Il est calme, ne manifeste aucun signe de peur ou d'agressivité à l'attitude menaçante du locataire. Il l'invite à s'asseoir en lui disant « *qu'on allait trouver une solution* ». Le locataire finit par s'asseoir, Guy aussi, et l'attitude menaçante commence à s'atténuer. Guy lui demande d'expliquer ce qu'il se passe. Le locataire reprend alors plus calmement son récit, il tend à Guy le courrier en question. Guy l'examine, il ne peut bien entendu apporter de réponse, d'autant plus que les problèmes d'impayés et de dettes sont normalement traités par les chargés clientèle de l'antenne. Il téléphone alors à l'antenne, tente de joindre la chargée de clientèle, qui est absente. Il s'adresse alors au locataire et lui garantit qu'il s'occupe de programmer un rendez-vous à l'antenne avec la chargée de clientèle et qu'il lui téléphone dès que le rendez-vous est fixé. Le locataire accepte et repart de l'EAC.

d. L'habileté relationnelle, où la métis à l'épreuve de la complexité

En observant la scène, je suis impressionnée par l'habileté avec laquelle Guy a su rétablir un dialogue avec ce locataire, dont l'état de colère semblait ne pas laisser entrevoir de possibilité d'échange, de discussion. Après son départ, l'atmosphère est lourde, pesante, inquiétante. Guy me dit que « *ce locataire n'a sûrement pas compris ce qu'il a signé quand il s'est porté garant de cette autre locataire* ». Je lui demande alors quelle sera l'issue. « *Je n'en sais rien, il va sûrement falloir qu'il paye* ». Plane alors le sentiment que l'affaire n'est peut-être pas terminée, que son départ de l'EAC sonne comme un moment de répit, et qu'il est fort possible que ce locataire revienne un jour ou l'autre. En attendant, le traitement du problème est renvoyé, ou plutôt « évacué », à la chargée de clientèle de l'antenne. Je me demande aussi comment la situation a pu arriver à une telle violence. La signature de ce document a-t-elle été accompagnée d'une explication sur son contenu et les engagements que cela impliquait ? Le locataire était-il parfaitement au courant de ses engagements et le refus de les tenir le conduit-il à ce déchainement d'agressivité ? Quelle part est à comprendre de l'intrication de sa relation avec cette voisine, une relation à priori scellée par la promesse d'une solidarité, d'un soutien en cas de difficultés ?

Nous ne le saurons pas, et quoi qu'il en soit, c'est en EAC que sa colère vient s'exprimer et ce sont les gardiens qui se trouvent à devoir en faire quelque chose.

Quand je repars de l'EAC, une étrange sensation me saisit. Une sorte de sidération, comme si la violence de la situation produisait son effet de peur à posteriori. Je me suis alors demandé comment les gardiens vivaient ces situations, quels étaient les impacts sur le plan émotionnel et psychologique. Quand je poserai un peu plus tard la question à Guy, sur ce qu'il ressent devant la violence du locataire, quand elle se produit, il me répondra : « *oh ça va, c'est une question d'habitude, c'est souvent que ça arrive. Avec le temps, on finit par prendre de l'assurance* ».

4. Quand la relation « intersubjective », de part et d'autre

a. Guy, gardien depuis 16 ans

Guy et Jean-Marc travaillent ensemble depuis 10 ans environ. Guy est gardien depuis 16 ans. Il a voulu faire ce métier, il l'a choisi. Après une vie professionnelle dans le milieu de la projection cinématographique et un licenciement pour cause de fermeture du cinéma, Guy commence son parcours du combattant, avec l'ANPE, qui visiblement ne connaissait pas les filières de formation, et qui n'a pas été en mesure de l'aider dans la construction de son projet professionnel. C'est une rencontre heureuse avec une conseillère d'orientation d'un lycée où il travaillait en tant que surveillant, qui va donner une nouvelle impulsion à son projet. Elle va l'aider à trouver un centre de formation, il y fera une formation de 6 mois de gardien d'immeuble. Avant la fin de la formation, des bailleurs se positionneront pour recruter les jeunes formés. Il faut dire qu'il est difficile de recruter des gardiens d'immeuble, même encore aujourd'hui, et particulièrement aujourd'hui d'ailleurs. Le « turn over » est important, les bailleurs ont de réelles difficultés à stabiliser les équipes, garder les gardiens recrutés. Alors ils viennent les chercher à la sortie des formations. A l'époque, Social Office aura comme critère de recrutement le classement des meilleurs. Les 5 premiers seront recrutés. C'est ainsi qu'il sera proposé à Guy, arrivé en 3^{ème} position, un poste de gardien d'immeuble. Bon élève en formation, c'est aussi en « bon élève » qu'il semble investir son travail à Social Office, respectueux des règles et de l'organisation, loyal et fidèle à l'institution. « On travaille avant tout pour son entreprise, pas pour les locataires », dira-t-il à un moment donné. Phrase qui me surprend, qui provoque chez moi un malaise, sans que je sache ce qui me déstabilise à ce moment. Elle apparaît en tout cas en contradiction avec les attentions qu'il porte aux locataires, et l'énergie qu'il déploie pour y arriver.

« Un bon gardien », c'est ainsi qu'il a été décrit par Eric, le chef d'antenne. Dès la signature de son contrat de travail, il n'aura que quelques jours de repos entre la fin de sa formation et le début de son nouveau poste à Social Office, au « 3 Colomb » à Orly. Un quartier difficile, ou « *il ne faut plus aller après 17 heures, tant il y a le risque de s'y faire agresser par les jeunes* ». Difficile surtout pour les nouveaux, à moins d'être bien suivi par son tuteur ou son responsable, comme cela a été le cas à son arrivée. Il est

reconnaissant à son collègue, gardien devenu responsable de site, de l'avoir guidé, soutenu, « c'est indispensable quand on arrive ». Au 3 Colomb, il y est resté quelques années, pour ensuite venir travailler dans un autre quartier, qui fait à côté figure de coin de paradis. Il n'est pourtant pas très loin situé de son ancienne loge, à quelques centaines de mètres seulement, de l'autre côté de la rue, celle qui matérialise et délimite les espaces, les quartiers, presque des mondes différents.

b. Aux Lopofa, « c'est calme », mais Guy et Jean-Marc font du social, il faut voir ça !

Il semble en effet qu'aux Lopofa, c'est différent. Il y a moins de jeunes, la population est plutôt constituée de personnes âgées. Les immeubles sont de faible hauteur, bordés de pelouses et d'arbres. Ce n'est pas comme en face, de l'autre côté de la rue, où les tours de 10 étages sont encore debout, bordés de parkings, offrant au regard ce décor « minéralisé ». Aux Lopofa, avec les locataires, « ça se passe bien », il n'y a pas de problème particulier, lui et son collègue travaillent de toute façon dans ce sens. « Ne pas avoir de problème », tel semble être ce qui organise leurs actions et l'organisation qu'ils ont mis en place ensemble y concoure grandement. Nous y reviendrons plus loin. En attendant, c'est un « groupe » où ils « font du social », parce que les gens, « il faut voir ça », sont « quand même des assistés ». Mais globalement, ça va. Ce n'est pas comme de l'autre côté de la rue, là où c'est difficile, là où « on n'en mène pas large quand on doit quand même y aller quand on est d'astreinte ». Les jeunes, les trafics, les descentes de police, les meurtres ou personnes disparues, les collègues agressés, l'explosion du café près de la régie, relatée dans les journaux, tout cela se passe de l'autre côté de la rue. Pas dans le « chez soi professionnel » mais tout de même chez eux, le chez soi intime, là où ils redeviennent des habitants, quand, la journée terminée, ils regagnent leur « logement de fonction ». Jean-Marc habite aux Saules, tout près de Colomb. Le midi, il ne rentre pas chez lui pour déjeuner. Il s'arrête dans la brasserie juste à quelques mètres de chez lui, se mêlant ainsi aux habitants et aux autres collègues de la régie de travaux, qui viennent aussi déjeuner à proximité de leur lieu de travail, lequel se trouve au « 12 Colomb ». Karim vient déjeuner aussi dans cette brasserie, ils s'y retrouvent régulièrement. Après le déjeuner, les deux collègues se retrouvent à leur loge, aux Lopofa, leur chez soi professionnel.

c. Jean-Marc, gardien depuis 10 ans

Les LOPOFA¹¹⁰, un nom porte qui l'histoire de ces « ensembles » construits dans l'urgence après la seconde guerre mondiale, quand il fallait loger les familles dont les habitations avaient été détruites sous les bombes. Les Lopofa de Guy et Jean-Marc, promis à une prochaine destruction, sont en attendant un ensemble de deux immeubles de 5 étages, abritant une population vieillissante, des locataires avec qui « ça se passe bien », faisant l'objet d'une attention quotidienne et d'une gestion rigoureuse par les deux gardiens.

¹¹⁰ LOPOFA : Logement Populaire Familiaux

Jean Marc est gardien depuis 10 ans. Je me rends compte (et je m'en étonne !) que je n'en sais pas plus, ni sur son parcours professionnel d'avant, ni sur sa formation. Je sais seulement qu'il est à ce poste depuis le début. Il est discret, semble afficher une moindre assurance, à côté de son collègue, qu'il espère ne pas voir partir sur un poste de responsable de site. Guy a atteint le plus haut niveau dans la classification de son poste, la seule évolution possible est de « passer responsable de site ». Mais à un an et demi de la retraite, cela ne l'intéresse pas, pour la plus grande joie de Jean-Marc, qui ne souhaite pas que son collègue parte, *« parce qu'on sait ce qu'on perd, on se sait pas ce qui arrive »*. Il faut dire qu'entre eux deux, c'est l'entente, l'entraide, la complicité, la coordination et la coopération. Au point que lorsqu'un des deux est absent, alors que l'organisation prévoit la possibilité d'un gardien remplaçant, intérimaire ou volant, eux ne veulent pas. Celui qui reste préfère rester seul, plutôt que de voir venir un autre gardien qui risque de semer le trouble dans une organisation qu'ils ont construite ensemble et qu'ils tiennent à préserver, presque à l'abri des regards. C'est en tout cas l'impression qui se dégage. Tout semble aller de concert pour travailler à leur tranquillité. Ne pas avoir de problème avec les locataires. Etre bien notés par la hiérarchie. Se protéger des jeunes. Travailler pour l'entreprise, être présents, aidants, disponibles et réactifs pour les locataires.

Des locataires à priori pas comme les autres. *« Ici on a des cas, il faut voir »*. Mais aussi les « mamies », la « dame des îles » qui « n'a pas tout » pour comprendre comment remplir une attestation assurance, et qui laisse le formulaire dans la boîte aux lettres de l'EAC, à l'attention des gardiens. Ce n'est pas à eux normalement de compléter, mais ils *« préfèrent le faire, sinon, les locataires ont vite fait de se plaindre au siège, et ça redescend en direction territoriale. En le faisant nous-même, ça va plus vite et on n'a pas de problème. C'est juste qu'il faut maintenant aller voir les deux voisins et faire l'intermédiaire »*. Il y a aussi les autres locataires, décrits comme des « assistés ». Comme par exemple ce locataire du deuxième, *« un peu spécial »*, surnommé *« dix heure et quart »*, depuis qu'un règlement de compte lui a valu un accident de voiture, qui le laisse aujourd'hui lourdement handicapé : une démarche à la *« dix heures et quart »*, en plus du fait *« qu'il n'a pas toute sa tête »*, Dépendant de son entourage, il sollicite régulièrement les gardiens pour des petits gestes de la vie quotidienne qu'il ne peut accomplir seul. Il a bien une mise sous « tutelle », mais elle, *« n'en parlons pas »*... il n'en reste pas moins que ce locataire *« un peu spécial »*, *« on préfère qu'il ne vienne pas à la loge. On préfère prendre ses réclamations quand on le croise, on ne l'invite pas à venir, parce qu'à chaque fois, il nous tient la jambe »*.

d. Une organisation bien huilée, entre logique de service et évitement du conflit

Jean-Marc et Guy ont construit une organisation qui travaille à ce qu'il n'y ait pas de problème. Ni avec la hiérarchie, ni avec les locataires. La dimension du conflit est évacuée.

Traiter immédiatement les réclamations, commander l'entreprise pour que le locataire reparte avec son rendez-vous, traiter les factures chaque matin, récemment passées sous un système de

dématérialisation. Un traitement totalement informatisé. C'est avec une grande fierté, et même une jubilation sur le visage que Guy décrit comment il est plus rapide que la machine, parce qu'il traite la facture avant que le mail d'alerte lui parvienne. Lui qui a vécu douloureusement le passage à l'informatique, sa revanche est prise, il est plus rapide. Pied de nez à ce qui a failli lui faire perdre ses repères, au contact de ses jeunes pairs, quand il s'est trouvé confronté, *la boule au ventre*, à un apprentissage des nouveaux process de travail aux cotés des jeunes qui « *ont toujours vécu avec l'informatique* ». Mais aujourd'hui les choses se sont améliorées, il a fini par s'y faire. L'informatique est entrée dans l'organisation des deux collègues.

e. Etre bien notés par la hiérarchie et par les locataires, preuve qu'ils font bien leur métier

Chaque matin, c'est le même rituel : ouverture à 8h15, 15 minutes avant l'heure officielle. A partir du printemps jusqu'à la fin de l'été, la porte reste grand ouverte, pour que les locataires « *voient qu'ils sont là* ». Ensuite, c'est le traitement des factures, l'accueil des entreprises qui récupèrent les clés des logements dans lesquels ils interviennent. Vers 9 heures, Jean-Marc, paquet de cigarette à la main, va « *faire son petit tout du patrimoine* », contrôler s'il n'y a pas de vitres ou de portes de halls cassées, s'il n'y a pas de nourriture jetée au bas des immeubles, où une voiture abandonnée sur le parking. Il relève tout acte de destruction ou de désordre, qui pourrait faire l'objet d'une réclamation par les locataires. Le contrôle quotidien ne fait pas partie des prescriptions, mais eux préfèrent procéder ainsi, afin d'anticiper, et traiter les problèmes rapidement. En assurant un suivi, ils sont « *assurés qu'il y aura pas de problème* ». Pendant qu'il va faire son tour, Guy reste à la loge accueillir, surtout les entreprises. Car pour ce qui est des locataires, c'est « *plutôt calme* ». En dehors de périodes d'encaissement des loyers, du 01 au 06 du mois, les visites des locataires sont rares, et c'est un signe selon eux que le secteur est bien suivi, qu'ils font bien leur travail. De toute évidence, ils sont reconnus comme faisant correctement leur travail, la preuve en est les enquêtes de satisfaction que la direction commande auprès d'un organisme spécialisé dans les enquêtes marketing. Un "échantillon" de locataire est sélectionné et diverses questions leur sont posées sur la qualité estimée du service de l'antenne, et particulièrement des gardiens. Guy me montre le cahier dans lequel il garde le résultat de l'enquête, et il est fier d'annoncer qu'ils ont 100% de satisfaction sur toutes les questions : qualité d'accueil, rapidité. Ils sont bien notés. « *On était assez bien noté quand on a eu l'audit par téléphone, nous on était très bien noté. Sur l'accueil gardien, la réception des messages, la communication avec les locataires* »

Lorsque je lui demande ce qu'il pense de ces enquêtes, il me dit avec une grande conviction dans la voix : « *Oh bah nous ça nous dérange pas, ça prouve qu'il y a des gardiens qui font leur métier comme il faut. Avec le pourcentage de clôture des réclamations, les prélèvements des loyers, ça prouve les secteurs qui tournent et les gardiens qui sont motivés et ça nous montre sur les autres loges ceux qui sont moins*

motivés ». Cette réponse me met mal à l'aise, je perçois à travers ses propos que la logique gestionnaire, quantitative, la culture du chiffre est entrée dans le geste professionnel, la pensée, et la relation aux autres, instaurant les conditions de la compétition entre les professionnels, et un régime de la preuve qui passe par le chiffre, la donnée numérique.

f. Quand la culture du chiffre rentre dans le geste et la pensée des professionnels

Selon les dires des autres gardiens que j'interrogerai sur les changements liés à Oscar, tous mettront en avant la culture du chiffre : le taux de prise d'appel, le taux de clôture des réclamations, comme critère d'évaluation par le management du travail bien fait. Mais également une représentation d'une charge de travail qui se mesurera au nombre de réclamations saisies dans Oscar. Un nombre important signifie qu'il y a une charge de travail importante, tandis qu'un nombre peu élevé signifie une charge de travail moindre, conduisant à se représenter que les gardiens ne sont pas occupés. Face à cette représentation du gardien oisif, « qui n'a rien à faire », montrant aussi la représentation que le travail se réduit à cette activité de traitement des réclamations, certains d'entre eux se mettent à saisir « tout » dans Oscar, « *le pipi du chien dans le hall, un document laissé dans la boîte aux lettres* », augmentant au passage la charge administrative du travail, afin de signifier qu'ils sont occupés. Les effets pervers de la logique quantitative au détriment du travail qualitatif suscite des réactions différentes chez les gardiens, allant de l'intériorisation de ces nouvelles normes de travail et de leur contrôle au rejet chez certains, qui tentent de résister, non sans crainte de représailles.

Etre bien notés, par la hiérarchie mais aussi par les locataires, que l'organisation a mis au rang des nouvelles figures évaluatrices, c'est pour Guy et Jean-Marc, une conviction forte d'un témoignage d'une reconnaissance institutionnelle mais aussi publique, au regard du fait qu'ils sont bien là où ils sont attendus.

g. Quand la relation est médiatisée par la technologie

Guy et Jean-Marc ont vécu douloureusement l'informatisation du travail. Lorsque qu'Oscar a été mis en place et les ordinateurs installés dans les loges, l'apprentissage a été long, fastidieux, et stressant. Ils n'avaient jamais travaillé avec cette technologie, et cet équipement ne faisait pas partie de leur vie personnelle. Ils évoquent la formation qui a été faite dans le cadre d'Oscar, particulièrement difficile pour eux. Confrontés à l'agilité des plus « jeunes », qui ont « vécu avec l'ordinateur », eux préfèrent alors « apprendre sur le tas ». Non pas que le « tas » a une vertu d'apprentissage plus importante, mais elle évite la confrontation avec les « jeunes » et le sentiment de perdre la maîtrise de soi :

« Moi c'est ... pour moi c'est plus gênant d'être en formation. Surtout à mon âge, d'être avec des jeunes qui ont déjà vécu avec l'informatique. Donc je me trouve complètement largué. Je suis tellement stressé, d'avoir une boule à l'estomac, ça me coince, ce qui fait que j'arrive rien à faire de bon »

Guy est aujourd'hui à l'aise. Il vante les bienfaits de cette technologie : le gain de temps, la traçabilité, l'organisation et la planification du travail avec le calendrier électronique. Il est tellement à l'aise qu'il envisage même d'acheter un ordinateur pour chez lui, dès que « madame voudra bien, parce n'étant pas habituée, elle n'est pas encore prête pour le moment ».

Pour Jean Marc, les choses sont plus difficiles. Décrite comme une véritable corvée au départ, l'utilisation de l'informatique reste laborieuse et source de stress. Le geste lent et hésitant sur le clavier, seuls les index des deux mains sont sollicités, le regard se décroche de celui du locataire pour venir soutenir la saisie et le contrôle sur l'écran, à chercher la bonne codification de la demande. Car avec Oscar, chaque demande est codifiée, il faut pouvoir traduire dans un langage minimaliste, une donnée numérique, la demande explicite du locataire, après un travail de diagnostique plus ou moins complexe. En effet, en fonction de la capacité du locataire à exprimer un problème et à formuler une demande, en fonction de sa connaissance administrative ou technique, le soutien à l'expression que le gardien sera amené à mobiliser favorisera la compréhension du problème et l'action à déclencher en conséquence. Celle-ci étant fonction de différents paramètres (budgets disponibles, contrainte d'organisation, perception de la gravité du problème, et de l'urgence à le traiter, la modalité de sollicitation du locataire). Lorsque la réclamation est saisie sur informatique, il faut remettre un accusé réception, comme preuve administrative que la demande a bien été enregistrée, comme marque de considération vis-à-vis de la demande. L'exemple qui suit montre de manière éclairante ces différentes articulations et pose différentes questions fondamentales :

- Les conditions d'accueil, de la relation et de l'écoute et la mobilisation subjective du gardien, engagé à soutenir, comprendre, diagnostiquer et agir
- Les conditions psychosociales de l'expression de la demande des habitants
- En filigrane, la politique d'entretien des logements

h. Récit : un samedi matin pas comme les autres

C'est samedi matin, le premier du mois, le seul qui est travaillé. Je suis seule avec Jean Marc, son collègue est en congés. La loge ouvre à 9h, mais à 10h30 pour les locataires. Avant Oscar, elle était ouverte aux locataires, dès 9h. Jean-Marc ne comprend pas bien pourquoi ce changement des horaires, en particulier le samedi, puisque c'est un jour dédié à l'accueil des personnes pour le paiement des loyers. Avant, dit-il, « on voyait les locataires le samedi matin, ils venaient surtout de bon heure, entre 9heures/ 10heures (...) mais depuis qu'ils ont changé les horaires, on ne les voit plus. 10h30, c'est trop tard, les gens sont en course, ou ils préparent le repas du midi ». Un, deux, maximum trois locataires

viennent, mais pas plus. Alors que font-ils le samedi matin ? Ils s'ennuient, me dit-il. Quand il y a des « dossiers en cours, ça va, mais sinon, et bien on s'ennuie. On fait un petit tour du patrimoine, mais c'est vite fait. Et c'est pareil le mardi soir, jusqu'à 19 heures, les locataires ne viennent pas ». C'est ainsi que depuis Oscar, les gardiens de plusieurs loges se rencontrent, entre 9h30 et 10h30, pour boire un café, « discuter des secteurs », « c'est sympathique, il y a une bonne ambiance ».

C'est Véronique, une gardienne collègue, qui un jour a eu l'idée de cette rencontre mensuelle, et qui assure depuis la coordination de ses petits déjeuners pris ensemble. Le seul moment où les gardiens des différents secteurs de l'antenne se rencontrent. « *On se croise à l'antenne, mais sinon, on ne se voit pas, seulement le samedi* ». Jean-Marc a demandé à tous si je pouvais venir, ses collègues ont donné leur accord. Mais il me précise que je ne dois pas l'ébruiter, l'antenne ne sait pas qu'il y a ces rencontres. Ils sont censés être chacun dans leur EAC, à vaquer à leurs occupations administrative ou technique. Dans un premier temps, je suis touchée par cette marque de confiance, surtout que je me souviens qu'en début de semaine, la méfiance les avait conduits à respecter à la lettre la consigne de travail relative à Oscar, et à ne pas répondre au téléphone après la permanence de 9h30, comme le prévoit Oscar. La DRH étant de leur point de vue une autorité hiérarchique, c'est sous la modalité du contrôle du respect de la prescription qu'ils avaient imaginé, redouté, une des raisons de ma venue. Le cheminement qui a été fait durant toute la semaine était donc placé sous le signe de la confiance, jusqu'à m'ouvrir les portes de leur monde secret, celui qui se déploie dans des interstices à la marge des lieux institués. Passé la surprise de cette invitation, je m'interroge sur le sens de cette demande. Comment comprendre cette invitation, qu'y a-t-il à entendre ? Des hypothèses me viennent à l'esprit, du fait que je sais par ailleurs que les occasions de rencontre entre collègues sont quasiment inexistantes. A la fois les collègues de l'antenne, qui ne font que se croiser. « Même quand un nouveau arrive, on le sait parce qu'un jour on croise une nouvelle tête ». Mais également les collègues des autres antennes, « qu'il est possible de rencontrer quand on vient en formation. C'est le seul moment où on peut rencontrer des collègues d'autres secteurs »

Le café du samedi matin m'apparaît alors comme ce qui vient rompre cet isolement, voire cette solitude que les gardiens laissent entendre à travers leurs propos.

Moment de convivialité, d'échange, de régulation, et probablement de soutien collectif à une culture professionnelle qui souffre par ailleurs d'un manque de reconnaissance institutionnelle. La constitution de ce groupe m'apparaît tout à la fois comme le signe d'une souffrance et comme un lieu de résistance. Souffrance de l'isolement et de la solitude, résistance face au risque au délitement du lien social et à la perte de sens du travail.

Jean Marc emboîte le pas, nous partons au point de rendez-vous. Une EAC qui se trouve de l'autre côté de la rue, à quelques centaines de mètres des Lopofa. Nous arrivons, et constatons que le rideau

métallique qui recouvre l'EAC est bloqué. L'orage de la nuit a eu raison du circuit électrique. Nous sommes donc tous à l'extérieur, dans l'attente de trouver une solution. L'un des gardiens retourne à son EAC pour récupérer une manivelle, c'est manuellement que le rideau pourra être relevé.

J'ai apporté pour l'occasion des croissants. Véronique, qui est à l'initiative de ces petits déjeuner et en assure la coordination, est là, exceptionnellement, car normalement elle est en congés et ne devait pas venir. Mais sachant que je venais, elle a fait exception. Après quelques minutes où la gêne de leur côté comme du mien semblait nouer la parole, la discussion comment à s'engager : le quotidien, le travail, les situations difficiles, le quartier, les gens, les permanences du samedi matin. L'atmosphère est détendue, chacun prend son café, son croissant, et pendant une heure, les mots et les maux se disent, se partagent, se mêlent au bruit de la pluie qui tombe, et au coup de sonnette qui retentit au beau milieu de la conversation. Ce n'est pas l'heure pour l'accueil des locataires, mais les gardiens ouvrent quand même.

i. L'encaissement des loyers, moment d'expression des demandes

Puis nous repartons aux Lopofa, il est temps d'ouvrir la permanence. Nous retraversons le quartier, sous la pluie battante.

C'est une permanence un peu spéciale, dédiée en principe à « l'encaissement des loyers ». En principe, parce qu'en réalité, très peu de locataires viennent le samedi, et un certain nombre vont au-delà du 06 du mois. Les locataires reçoivent leur quittance en fin de mois, et ils ont 6 jours pour régler. Par TIP, chèque, mandat, ou prélèvement. Pas d'espèce. Trop dangereux, comme l'explique Guy, qui rappelle qu'à une époque, il n'était pas rare que des loges soient braquées, une fois même sous la menace d'une arme sur la tempe, comme cela est arrivé à son responsable. La direction a décidé de supprimer le paiement en espèce. Les gardiens de cette antenne ont demandé de « *pouvoir mettre en place le paiement par carte bleue, parce qu'il y a souvent des problèmes avec le TIP. Le paiement peut se faire 10 à 15 jours après. Les locataires pensent qu'ils ont encore des sous sur le compte, et hop, ils dépensent, et y a plus d'argent pour le loyer. Il y a des locataires qui ont du mal à gérer leur budget* ». Mais cette proposition de carte bleue n'a pas été retenue.

Social Office encourage le prélèvement automatique. Dans l'antenne de Guy et Jean-Marc, un suivi est fait régulièrement par la hiérarchie sur le taux de prélèvement réalisé. L'objectif est de le faire progresser, et il appartient aux gardiens de le valoriser et de l'encourager auprès des locataires. Le but pour Social Office étant de faciliter la gestion des loyers mais aussi de lutter contre les retards et les impayés de loyer. Encourager le prélèvement automatique et en augmenter le taux, c'est un objectif fixé par la hiérarchie à la plupart des gardiens et qui fait l'objet d'une évaluation lors de l'entretien annuel. Mais, dirons certains, « *on ne verrait plus les locataires si tous prenaient le prélèvement. C'est l'occasion de les voir, surtout qu'ils profitent de ce moment pour parler de leurs petits problèmes, et ils viennent aussi faire leur réclamation. Ils nous signalent les problèmes chez eux, les fuites....* ».

Ainsi, pour les gardiens, la période d'encaissement, du 01 au 06 de chaque mois, reste celle où les visites des locataires en EAC sont les plus nombreuses et les plus fréquentes. C'est à ce moment que se font les demandes, celles qu'ils sont en mesure de formuler, celles qu'il faut parfois aller chercher par le soutien à la parole et à l'expression que va permettre ou non le gardien, au-delà des conditions matérielles et organisationnelles qui structurent la rencontre, la demande, et la réponse du professionnel.

Enfin, dans cette relation viennent également s'intercaler dans des interstices les autres demandes, plus complexes à entendre, mais néanmoins adressées, par la médiatisation du gardien.

Illustration

Au retour du petit déjeuner pris en commun avec les collègues de Jean-Marc, deux locataires seulement se présenteront à la loge. Mme P et Monsieur A. Madame P pour payer son loyer, et Monsieur A, qui ne parle pas un mot de français, pour signaler un problème de chauffe eaux.

Mme P entre dans l'EAC, elle présente des excuses du fait qu'elle risque de salir, le mauvais temps dehors s'étant déposé sur ses chaussures. Jean-Marc la rassure, et l'invite à s'asseoir, lui s'installant à son bureau derrière l'ordinateur. Elle vient payer son loyer, par TIP. Ils échangent quelques mots sur le climat. Il pleut mais il fait moins chaud. Il fait quand même lourd, précise Jean-Marc. « De toute façon, on n'est jamais content de ce qu'on a », répond-elle sur le ton de la plaisanterie. Puis le silence s'installe. Jean-Marc examine la quittance de loyer, il commence à pianoter sur le clavier pour saisir dans Oscar. « C'est quand même moins tombé que lundi dernier, c'était le massacre », poursuit-il tout en regardant l'ordinateur. Il continue à pianoter, d'un doigt et lentement, le regard alternant de l'écran au clavier et du clavier à l'écran. De temps en temps sur la quittance, pour vérifier qu'il n'y a pas d'erreur. Mme P a les bras croisés sur son ventre, une main malaxant son menton. Elle regarde Jean-Marc un instant, lui étant occupé à l'ordinateur, puis ses yeux se détournent légèrement, son regard se fixe, « dans le vide » comme le dit l'expression. Le silence s'est installé, seul le bruit des touches s'enfonçant dans le clavier se fait entendre, il se mélange au bruit des voitures qui passent sur la route inondée de pluie, non loin de l'EAC. L'opération, la saisie, le silence, l'attente, le regard dans le vide vont durer exactement 1 minute. Puis tout à la fin, un hochement de tête de Jean-Marc, comme pour signifier qu'il y a mis du soin. Un « et voilà, c'est enregistré », en lui redonnant sa quittance, et enfin le regard qui se tourne vers elle.

Après le départ de la locataire, nous échangeons sur le mode opératoire. A partir des informations saisies dans Oscar et de l'édition du bon de commande, la demande sera envoyée à l'entreprise. Par mail et par fax la veille, c'est-à-dire le jeudi. Pour le mail, c'est sans oublier de mettre un « accusé de lecture », car il arrive que l'entreprise « nous la joue un p'tit peu » et prétende qu'elle n'a rien reçu. Alors l'astuce est de demander un accusé de lecture. Avant la mise en place d'Oscar, le passage des bons de commande se faisait par téléphone et par fax. Aujourd'hui, l'échange se fait uniquement par les moyens technologiques.

Jean-Marc termine la saisie, puis m'interpelle. « C'est pas évident, la saisie... je suis tellement braqué sur les touches que par moment je ne vois plus (rit). Je lui demande s'il peut préciser. « Oh bah ça devient tout flou. Je tape qu'avec un doigt. Et je fini par avoir la vision brouillée. Je lui demande alors ce qui se passe pour lui quand il est en train de saisir une réclamation et qu'un locataire est installé en face de lui. Il me dit en montrant l'ordinateur, qu'il est surtout concentré sur l'intervention, même s'il discute avec la personne.

j. Oscar a changé la perception du rôle des gardiens

Depuis Oscar, la relation avec les gardiens a changé, car « *on ne les voit plus. Ils sont enfermés dans leur loge à faire les papiers. Ils sont là sans être là* ». Je dirais même qu'ils sont là sans pouvoir être vus, ce que les films occultants sur les vitres rendent possibles. « Faire les papiers », où le symbole d'une bureaucratisation administrative qui structure la relation aux locataires, instaurant une distance qui n'est pas seulement physique, mais aussi relationnelle. Et l'hypothèse que nous pouvons faire, c'est qu'Oscar a introduit une distanciation physique mais aussi sociale, un changement dans les représentations, en introduisant la froideur de la bureaucratie, symbolisée par l'informatisation et l'envahissement de la logique administrative. Alors que Social Office prône la proximité, la disponibilité, l'accueil et l'écoute, et qu'Oscar est censé porter ce plus de qualité dans la relation, l'introduction de la bureaucratisation de la relation sonne comme une promesse non tenue, un paradoxe qui génère des réactions défensives face à la mise à distance et ce qu'elle peut signifier dans l'image renvoyée au locataire en terme de considération et par le fait que la relation se dissout au profit d'un traitement administratif. « Les locataires se sont sentis démunis du gardien », dira monsieur Duval, terme particulièrement fort et significatif d'une perte dans les repères qui avant structuraient la relation.

Il y a aussi à s'interroger malgré tout sur ce que cela dit du positionnement du gardien en tant qu'acteur institutionnel, dont les sollicitations qui lui sont adressées dépassent largement le cadre de sa fonction. Des attentes pèsent sur ces professionnels, qui peuvent faire le jeu d'une forme de pouvoir et d'autonomie, en marge des prescriptions de l'organisation, tout en alimentant la reconnaissance, ou plutôt la gratitude des habitants, quand par ailleurs cette reconnaissance fait défaut sur le plan institutionnel. Néanmoins, il semble que ces attentions portées à l'autre soit prises davantage dans les mailles de la compassion (« les assistés », « la dame des îles qui n'a pas tout pour comprendre », « la petite mamie, le handicapé à la 10h et quart), plutôt que dans une forme d'accompagnement qui conduit à l'autonomie de la personne et à une position citoyenne, intégrée dans une société démocratique et subjectivante. Faute d'un modèle politique et social qui permet de développer des positions de sujet autonome, par le concours des institutions sociales dans leur rôle symbolique d'étayage, et la situation des jeunes sur le territoire en témoigne, c'est le modèle compassionnel qui semble prendre le pas et asseoir des positions particulières dans le rapport à l'autre, en particulier quand celui-ci renvoie

l'étrangeté : le pauvre, le vieux, le handicapé, l'étranger. Le gardien d'immeuble, acteur institutionnel peu porté par un ancrage institutionnel tourné vers les valeurs du bien commun et une mission sociale qui ne tient pas ses promesses, se trouve au final à composer avec des réalités qui le dépassent.

5. Parole de locataire : Monsieur Duval, un habitant d'un genre particulier

a. Une présente sollicitante et sollicitée

Dans leur environnement de travail, Guy et Jean-Marc ont à faire avec un locataire d'un genre particulier. Monsieur Duval, un retraité et aussi président d'une amicale des locataires. Je découvre avec une certaine surprise une relation particulière, entre les gardiens et ce locataire, dont je fais l'hypothèse dans une seconde lecture que pour autant qu'elle joue un rôle certain dans la régulation du travail des gardiens, elle est aussi chargée d'ambivalence par la contrainte que l'investissement de monsieur Duval dans son quartier et son immeuble implique comme vigilance particulière pour les gardiens. La curiosité d'explorer un peu plus la nature de cette relation m'a amené à lui demander la possibilité d'un entretien, qu'il a accepté. Les thèmes seront ceux de la vie du quartier, la manière dont il se sent y vivre, sa relation avec les gardiens, sa perception d'Oscar et des changements mis en place par Social Office.

b. Portrait de Monsieur Duval

Il vit dans ce quartier depuis 25 ans, il dit qu'il est heureux, qu'il fait bon vivre, à son premier étage où il vit depuis 20 ans, après avoir fait un petit passage par le 4ème. Monsieur Duval est très investi dans la vie du quartier et dans la vie de sa résidence, et prend « son travail » auprès des gardiens très à cœur. Car pour lui, c'est un véritable travail. Fortement investi dans la vie du quartier, figure d'autorité pour les jeunes, Monsieur Duval a réussi au fil du temps à faire respecter l'ordre et le calme. Mais pas seulement. Il est aussi à l'initiative d'une vie sociale dans ce petit bout de quartier, en organisant de temps en temps des événements festifs. Sa détermination auprès des autorités locales, les élus, à déjouer les murs qui se dressent pour organiser un barbecue en plein air sur une petite parcelle de verdure au pied d'un immeuble lui valent probablement d'être reconnu par tous. Et aussi par les jeunes. Il met un point d'honneur à « éduquer » les jeunes en leur apprenant le respect des aînés, la politesse, les bonnes manières du vivre en société.

« Moi j'ai éduqué les jeunes, avec du mal, et les jeunes ensuite éduquent d'autres jeunes. Quand ils n'y arrivent pas, ils m'appellent. Maintenant, on est en train d'éduquer des petits bouts de chou. On leur transmet des valeurs, on leur dit qu'il faut écouter les aînés, les vieux, il faut préserver les fonctions de la République »

Selon lui, c'est ce travail d'éducation auprès des jeunes qui sauvegarde le quartier de la décadence. Mais sa contribution à la vie sociale ne s'arrête pas là. Il travaille aux côtés des deux gardiens, dans une mission où il se sent investi d'une responsabilité quant au maintien en « bon » état des lieux. Ainsi,

chaque jour, en promenant son chien, il fait « son tour du patrimoine », relève les désordres, anomalies, ampoules cassées, une porte de hall qui ferme mal, une voiture suspecte sur le parking, etc., et fait son rapport aux gardiens. Pas nécessairement aux heures de permanences ouvertes au public, car lui fait exception. Il peut déranger les gardiens en dehors de ces plages horaires. Ils ont un code entre eux, un toc à la porte un peu particulier, une sorte de mot de passe qui lui ouvre la porte de l'EAC. Il passe, fait son rapport, en profite pour amener des outils que les gardiens demandaient pour réparer quelque chose en urgence. Et lui, quand il a besoin de quelque chose, il sait qu'il peut compter sur les gardiens. Quand il les croise dans les escaliers à l'heure des « tâches ménagères », il leur donne de l'eau chaude, pour aider au nettoyage. Quand il y a des histoires entre voisins, il intervient, et relaie aux gardiens qui prennent alors le relai seulement si le conflit perdure. Monsieur Duval définit son « boulot » ainsi : faire le tampon, être président de l'amicale, faire l'éducateur avec les jeunes, et prévenir les gardiens quand il y a des problèmes. « *et les gardiens ils sont contents parce qu'ils savent que je fais mon boulot* ».

c. Sa représentation des changements

Monsieur Duval parle des changements, et en particulier d'Oscar. Son propos est critique, et laisse entendre la faible participation des habitants sur un projet qui selon lui, n'a pas été compris, ni par lui, ni par les autres habitants.

« La direction de Social Office, ils mettent en place des trucs qui nous retombent dessus, et après on a du mal à comprendre, déjà nous, pour expliquer aux locataires. Il y a des trucs que j'arrive pas à admettre, pour le dire aux locataires. Y a des locataires qui nous disent « oui mais comment ça se fait que c'était comme ça et qu'aujourd'hui c'est comme ça »

Il n'arrivera pas dans un premier temps à se souvenir du nom de ce projet « oscar ». Et dans la manière dont il relate la rencontre avec ce projet, il y a me semble-t-il l'idée d'une élaboration qui n'a pu se faire, entre la logique instrumentale et gestionnaire de Social Office et la capacité d'accueil pour les habitants de ces changements, au regard de leur préoccupation, de leur situation habitante.

« Et ce truc-là, ... y a un mot que m'a dit Eric¹¹¹ l'autre jour... je me rappelle plus (cherche à se rappeler le nom). à la réunion... système.. mets-toi ca la dedans (fait un geste vers sa tête) et ça bouge plus.. je me rappelle plus »

« Mets-toi ca la dedans ...et ça bouge plus», renvoie à l'idée d'une décision arbitraire que l'autre doit intégrer, sans possibilité de partage, sans accorder la place de l'autre dans son droit à participer à ce qui va impliquer sa vie quotidienne.

Il évoque le manque de communication pour informer les habitants, il aurait fallu « aller voir les gens, leur parler, comme vous vous faites aujourd'hui ».

¹¹¹ Chef d'antenne

Selon lui, les locataires n'ont pas bien compris les raisons de ce changement important, il y a eu de toute évidence un défaut de communication auprès des personnes. Il a le sentiment que ce projet a été subit plutôt que consenti avec les habitants. En tant que Président de l'amicale des locataires, « *c'est après difficile d'expliquer aux locataires quand on comprend pas soi-même le changement, il aurait fallu que Social Office aille directement parler avec les locataires, mais ça n'a pas été fait. Et puis de leur côté, les locataires ne viennent pas aux réunions de concertation* ». Selon lui, c'est en raison de l'heure à laquelle elles sont organisées. 18 heures, c'est l'heure de faire les courses et 20 heures, c'est l'heure du repas. Son rôle, en tant que président d'amicale, c'est de leur restituer ce qui s'est dit dans ces réunions. « *Pour moi, en tant que locataire, il faudrait qu'il y ait deux personnes qui aillent chez les gens, pour les prévenir, pour parler avec eux* ». A travers ce propos, il me semble que la demande profonde est une demande de relation, le lien, de prise en considération de la parole des habitants, de leur point de vue, de leur contribution à transformer les conditions de vie, et non une décision arbitraire qui répond à une mécanique gestionnaire, qui oublie l'autre à qui s'adresse ces changements.

Il pointe la contradiction entre la nouvelle appellation des loges, EAC, espace accueil client, et la réalité. Quel accueil quand les gardiens ne sont plus disponibles comme avant, qu'ils sont cachés par des films plaqués sur les vitres, pour ne pas que l'on voit qu'il est là, occupé à ses papiers. Et quel client ? Il n'y a pas de client, il y a des locataires. Un client achète, le locataire paye, ce qui fait toute la différence. Espace Accueil locataire aurait mieux convenu, selon lui.

POUR NE PAS CONCLURE : MON « AVENTURE PSYCHOSOCIOLOGIQUE », OU L'EXPERIENCE CLINIQUE D'UNE AUTORISATION A PENSER

Il y a dans le travail de mémoire un temps pour conclure. Terminer l'écrit sur une clôture, fut-elle ouverture avec le questionnement. Clôturer, c'est aussi se dire qu'il est temps de se séparer de son objet sur lequel un travail intense de pensée a été fait, avec toutes les difficultés, les obstacles, mais aussi les progressions et même un renouvellement de soi que cela a pu engendrer. Comment conclure ? Sur quelle idée ou perspective est-il pertinent de se laisser soi-même en tant qu'auteur d'une réflexion, mais sur quelle note finale inviter le lecteur à penser, à réagir ? S'agit-il d'affirmer, de convaincre, de partager, de questionner, d'établir une vérité, de démontrer, de continuer à apprendre ? Les angles sont nombreux, au moment où vient le temps de mettre un point final à un travail de réflexion, dans le cadre de ce mémoire de 3^{ème} cycle.

Comme cela a été le cas à différents moments de ce travail d'écriture, où j'ai fait l'expérience, avec bonheur, d'une transformation du processus de la pensée, substituant progressivement une approche en intériorité, incarnée, impliquée, qui part de l'expérience vécue, à une approche en extériorité des phénomènes rencontrés, observés, étudiés, et même agis, je rencontre au moment de clôturer la même impasse. Guidée d'abord par l'idée (ou la prescription du standard universitaire) d'établir de manière structurée, une traditionnelle « synthèse/questionnement », en guise de conclusion, comme réponse également à une problématique qui aurait été posée dès le début, et que je me serais efforcée de travailler et de trouver à la fin des éléments de réponse ou de questionnement, c'est vers une autre forme de conclusion que j'ai envie d'aller. Probablement parce que je fais le choix de rester sur une écriture « clinique ». Cela signifie que je vais tenter de dire là où j'en suis dans mon cheminement, au terme d'un chantier dans mon entreprise qui a révélé bien des surprises. Au terme de ce travail de réflexivité, qui a produit des trouvailles enthousiastes, des questionnements nouveaux, des apprentissages surprenants, des éclairages créateurs de nouvelles significations, mais aussi des déroutes, des difficultés, et même de la souffrance, quand je me heurtais, en réalité, à mes propres limites. L'ensemble ponctué par la joie, le dynamisme, la vitalité, mais aussi parfois par la douleur, le découragement, l'envie de renoncer. Mais toujours rattrapée par le désir d'apprendre. En tout cas, ce qui est certain, c'est au final, l'expérience éprouvée d'un déplacement de mes repères conceptuels, de ma posture, de mon engagement professionnel, voire citoyen.

Sur le plan de l'intervention, je considère qu'elle a avorté, qu'elle n'a pas permis d'aller vers un changement significatif, au plus a-t-elle été sur un certain plan révélatrice des tensions liées au questionnement que j'ai voulu poser, mettre en acte, dans une organisation caractérisée par des rapports de pouvoir extrêmement rudes, qui travaillent (et forcément échoue !) à réduire le sujet à une

mécanique adaptative. Une organisation caractérisée par des bouleversements culturels et organisationnels extrêmes qui font s'effondrer les repères structurants et les soutiens symboliques. Je m'en suis étonnée sur le moment, je réalise aujourd'hui, à la lumière de ma réflexion sur la complexité à l'œuvre dans la vie de l'organisation, que mon désir, ma vision des rapports humains, l'héritage socio-culturel dont je suis porteuse, les valeurs et l'éthique existantes et révélées, qui conduisent ma pratique sont antinomiques avec ce qui constitue la trame dramatique de cette organisation. La question à un moment donné s'est posée, d'une manière de travailler l'écart, pour tenter de concilier l'inconciliable. Si l'intervention a avorté, il n'en demeure pas moins que c'est à partir de cette expérience, et avec le travail de réflexivité, que j'ai tenté de construire une pensée de l'intervention, et notamment de l'intervention psychosociologique. C'est dans l'après coup et sous l'effet de ma rencontre avec cette discipline que j'ai fait le choix d'élaborer une compréhension de cette pratique sociale. Je la qualifie de complexe, de délicate, peu répandue et faisant grise mine à côté des solutions adaptatives qui sont massivement privilégiées par les organisations, mais elle est selon moi porteuse d'espoir et constitue un lieu de résistance. Enfin, me semble-t-il, elle est à travers des tentatives d'institutionnalisation, de productions, de recherche, révélatrice de forces anthropologiques en présence.

Sur le plan de mon positionnement. Je reste passionnée par le contexte social de l'institution, par sa mission, par le travail des professionnels, par les professionnels eux-mêmes, par les enjeux citoyens du côté des habitants, et par une organisation traversée par un ensemble de phénomènes révélateurs des forces en présence dans le monde actuel de la production et du service. Une organisation représentant ainsi un potentiel pour un terrain de recherche. Mais le désir n'a pas résisté à la mécanique de l'exclusion, et le départ forcé et voulu en même temps, s'est imposé comme acte d'aveu de part et d'autre.

Aveu du côté de l'organisation, dans le fait que mon positionnement naissant était vécu comme une menace, dans une certaine mesure, troublant l'ordre établi, perturbant la structure de pouvoir, avec l'affront peut-être ressenti que cela se passe sans que soit remise en cause la hiérarchie des statuts. Un pouvoir que je vois du côté :

- de la parole, donnée à des professionnels qui n'avaient pas l'habitude que soit reconnue et encouragée la pensée et le questionnement
- la tentative délicate et difficile, de créer des espaces de coopération, notamment entre direction et professionnels de terrain, entre services centraux et le terrain, et entre corps de métier
- la tentative de développer de nouvelles collaborations, notamment avec des intervenants psychosociologues, dont les deux actions qui ont pu aboutir ont nécessité

un travail de fond difficile, houleux, douloureux, suscitant de grandes résistances de la part de la DRH, en l'occurrence ma responsable.

Aveu de mon côté, dans le fait de partir avec regret et soulagement en même temps.

Soulagement du fait de la dureté du conflit avec ma responsable, qui ne m'a laissé aucun répit, malgré mes tentatives de le déjouer, d'en jouer, de le transformer. En vain, l'épuisement a fini par me faire renoncer. Je pars avec le sentiment d'avoir malgré tout appris de cette organisation, car elle m'a fait travailler la complexité, dont je suis convaincue que les effets d'apprentissage ne s'arrêtent pas avec mon départ, mais qu'ils continueront au fur et à mesure que se construira une pensée psychosociologique.

Regret car malgré une organisation qui produit de la sclérose, je sens des vitalités, chez les professionnels, chez les habitants, qui ne demandent qu'à trouver des chemins d'expression. Par ailleurs, l'enjeu qu'il y a au cœur de sa mission, au regard des conditions de la vie des habitants, arrivait à soutenir le désir de poursuivre la route, malgré la difficulté de trouver des interstices. Trouver des interstices, tel était devenu mon travail, en tout cas de sens que je voulais lui donner. Sens... au sens de *direction*, et sens au sens de *signification*... Trouver des interstices, c'est-à-dire trouver, inventer, renouveler des espaces de travail pour développer de nouvelles collaborations, faire surgir des possibles là où il était impensable de les imaginer... cela faisait partie de plus en plus de mon travail, avec la difficulté ressentie et la prise de conscience, qu'ils pouvaient s'ouvrir au prix d'un lent et long travail avec les acteurs. Un travail délicat, d'écoute, d'accueil, de compréhension, de coopération. Un travail nécessitant des ajustements au millimètre, parfois la crainte qu'il se rompt à tout moment, comme s'il était tenu à un fil. Un travail risqué, éprouvant et source de satisfaction en même temps. Un travail d'endurance, de « coureur de fond », comme me dira un de mes compagnons de route. C'est peut-être là une des caractéristiques de la *métis* du clinicien...

Clinique, clinicien, des termes qui ne m'étaient pas familiers en dehors de leur appartenance au champ thérapeutique. Puis la clinique de l'activité, approchée dans le cadre du master, et que j'ai tenté au démarrage d'en suivre le cadre conceptuel et méthodologique. Aujourd'hui, je me demande comment peuvent s'articuler les disciplines, dans leur complémentarité, leur finalité, dans leur point de divergence, dans les enjeux pour produire un type de connaissance. Si les pratiques de la clinique de l'activité et celles de la psychosociologie clinique ont de commun d'être des formes de médiation sociale pour penser l'agir, les rapports sociaux, les liens d'intrications entre des réalités, les réalités qu'elles explorent ne se recouvrent pas tout à fait, et les visées ne sont pas tout à fait similaires. Elles ne produisent pas les mêmes états, elles ne mobilisent pas les mêmes processus de travail et de

collaboration. Je me demande néanmoins si la vraie question n'est pas moins de poser les différences que d'explorer dans quelles mesures elles peuvent au contraire s'articuler, et si ces articulations peuvent contribuer à ouvrir des espaces de collaboration nouveaux.

Pour rester et terminer sur la dimension de la clinique, il me tient à cœur d'en faire peut-être un enjeu essentiel dans ce chantier et ce travail de construction d'une pensée. J'ai tenté d'explorer à travers ce mémoire de quelle manière la position clinique a émergé, sous l'effet de quoi, et produisant des effets qui restent sans doute à explorer. Sans que je sois en mesure de théoriser sur le lien entre la clinique et l'écriture, en particulier l'écriture narrative, j'ai le sentiment que ce style d'écriture est une voie de production d'un savoir clinique. Il m'est apparu comme une évidence, à un moment donné, que l'écriture narrative produisait de l'inédit, c'est de cette manière que je me suis employée à l'éprouver, mais aussi à me le démontrer, à moi d'abord et j'espère, au lecteur, en produisant un mémoire de 3^{ème} cycle sur une modalité que je n'avais pas imaginée au départ. Déjà, il faut souligner qu'il n'y a pas eu de plan préalablement établi, pas de problématique posée, ce n'est pas ainsi que j'ai envisagé ce travail d'écriture. Poser une problématique et construire un plan me semblaient aller à l'encontre d'une visée clinique, dans le sens où ils auraient nécessité une pensée construite à l'avance, un savoir posé, et qu'ils auraient constitué une trame à partir de laquelle se serait construite la réflexion. Empêchant du coup de se laisser surprendre, saisir par l'inédit qui se produit quand c'est à partir de son expérience vécue que l'on tente de construire une pensée, par le moyen d'une écriture particulière, narrative, qui « ignore ce qu'elle va écrire », comme le dit très justement Mireille Cifali. Accepter l'inconnu, accueillir le vide, faire confiance à la valeur de son expérience, accepter ses limites, ses imperfections, ses incompréhensions, ses émotions, la souffrance de buter, se lancer à explorer, à raconter, à faire de hypothèses, à interpréter, accepter de se tromper, revenir en arrière, relancer sa pensée, trouver, « travailler », avancer, progresser, sentir le juste. « Le conteur est la figure sous laquelle le juste se rencontre lui-même »¹¹². Pour Roland Gori, le savoir narratif est un média privilégié par lequel se transmet l'expérience humaine, il est une voie qui permet de redonner vie à la parole, aujourd'hui en déclin dans notre société.

Je vois aujourd'hui ce travail d'écriture comme un puissant travail de la pensée, un travail de construction de soi, un travail de production de connaissance, à partir d'une expérience vécue, située socialement et dans une temporalité. Un travail qui me fait ressentir la découverte heuristique de la position clinique, même si je continue à me demander, et heureusement, ce que recouvre la « métis » du clinicien. Sans en avoir une vision tout à fait aboutie, je sens l'épaisseur de la position clinique dans le travail complexe de l'humain ; l'enjeu de la penser, de la construire, de la travailler, en particulier quand la pratique professionnelle se caractérise par le travail d'accompagnement des personnes, ou des groupes, que ce soit dans le cadre d'une intervention dans les organisations, mais aussi dans tout métier

¹¹² Walter Benjamin, cité par Roland Gori, op.cit.

de la relation, quand celle-ci engage un destin. Travailler avec et pour l'autre nécessite une éthique. Travailler avec et pour l'autre engage une responsabilité immense, tant est complexe le chemin de subjectivation. Faire ce choix de mettre au rang d'une question vitale la nécessité de penser le sujet dans sa complexité emmène forcément celui ou celle qui s'y engage à travailler sa propre subjectivité, son propre rapport au monde. Commence alors un parcours, difficile mais créateur de soi, avec le désir également de créer, même modestement, des possibles pour l'autre.

Dans ces environnements professionnels qui se caractérisent par un accroissement de l'instrumentalisation, au service d'objectifs économiques, financiers, technologiques ; dans ces environnements professionnels où, de façon plus obscure, la dynamique de changement repose sur une logique de « l'en soi », comme c'est le cas me semble-t-il à Social Office, c'est-à-dire sur le changement pour le changement, barrant la route à toute possibilité d'élaborer du sens et de le rapatrier dans sa pratique professionnelle ; je me demande quelle place est possible pour la clinique, tant les organisations, privées ou publiques, durcissent leur mode de fonctionnement, dévitalisent les rapports humains, chassent avec ferveur les lieux où l'inventivité tente de se frayer un chemin. Je nourris peut-être l'illusion, ou l'espoir que s'ouvrira à un moment donné un nouveau cycle où le rapport Homme/Société/Travail trouvera de nouvelles articulations qui aboutiront à créer ou recréer de la vitalité là où domine aujourd'hui la dureté sclérosante des rapports sociaux. Il me semble qu'il y a là une responsabilité du côté du politique, et un enjeu anthropologique fort. Je garde néanmoins confiance, à penser que le sujet n'est pas réductible à une mécanique qui s'adapte, mais qu'il a le désir d'inscrire son destin dans une dynamique créative, et que d'être saisi, parfois dramatiquement, par les transformations culturelles, organisationnelles, sociétales, le conduit irrémédiablement à réaménager des espaces pour que le lien à soi et à l'autre soit préservé, retravaillé, recrée : parce qu'il en va de sa santé et de son désir avant tout de s'éprouver comme sujet.

En tant qu'intervenant dans une pratique sociale d'accompagnement des sujets professionnels, il me semble que l'enjeu est alors de soutenir ce processus de création de sens, au service du sujet et du lien social. La psychosociologie clinique et les acteurs qui animent cette discipline ont ce projet de soutenir le sujet et les collectifs, en instaurant un cadre de travail qui permet l'accueil de l'autre dans sa singularité, dans sa complexité, dans son potentiel créateur d'humanité.

Ce mémoire professionnel est à la fois le témoignage d'un changement de posture, une mise en acte du processus à l'œuvre dans ce changement, une étape dans ce processus, et en même temps, il est un « désir d'éloge » de cette discipline que je vois comme un lieu précieux de résistance et comme un lieu qui révèle que la question vitale du sujet demeure, contre vents et marées.

Enfin, pour terminer, je dirais que le travail qui s'achève ici est une mise en acte de ce à quoi je pense avoir accédé au cours de cette « aventure psychosociologique », à savoir une **autorisation à penser, avec ce que cela comporte de risque, de doute, d'obstacles, d'exigence, et d'exigence de rigueur, mais aussi de joie, de liberté, d'espoir, de confiance en soi et en l'autre.**

BIBLIOGRAPHIE

- Amado, Gilles. (2004). *Implication*. Dans Vocabulaire de psychosociologie. Eres.
- Aymard, Alain. (2004). *Groupes*. Dans Vocabulaire de psychosociologie. Eres.
- Barus-Michel, Jacqueline. (1987). *Le sujet social*. Dunod.
- Bataille, Michel, cité par Gilles Amado. (2004). *Implication*. Dans Vocabulaire de psychosociologie, Eres.
- Bordet, Joelle. (1998). *Les jeunes de la cité*. Puf.
- Cifali Mireille. (2006). *De la clinique, un engagement pour la formation et la recherche*. De boerk.
- Cifali Mireille, Guist Desprairie Florence. (2006). *De la clinique, un engagement pour la recherche*. De Boek.
- Cifali Mireille, André Alain. (2007). *Ecrire l'expérience, vers la reconnaissance des pratiques professionnelles*. PUF.
- Diet, Emmanuel. (2006). *Perspectives complémentaristes sur le paradigme psychanalytique*. Dans Connexions. PUF.
- Dubost, Jean. (1987). *L'intervention psychosociologique*. PUF.
- Dubost, Jean. (2006). *Psychosociologie et intervention*. L'Harmattan.
- Enriquez, Eugène. (1992). *L'organisation en analyse*. PUF.
- Enriquez, Eugène. (1997). *Les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée de Brouwer.
- Giust-Desprairie, Florence. (2004). *Le désir de penser, construction d'un savoir clinique*. Téraèdre.
- Giust-Desprairies, Florence. G. (2002). *De l'identité du psychosociologue*. Dans Collectif, Pratiques de consultation : histoire, enjeux, perspectives. L'harmattan.
- Giust-Desprairies, Florence (2009). *Entre social et psychique : questions épistémologiques* L'Harmattan.
- Gori, Roland. (2011). *La dignité de penser*. Les liens qui libèrent.
- Guerra, G. (2010). *De quoi parle-t-on quand on parle de psychosociologie ?*. Revue Connexions,
- Guienne-Bossavit, Véronique. (1994). *Etre consultant d'orientation psychosociologique*. L'harmattan.
- Palmade Jacqueline. (1977). *Système symbolique et idéologique de l'habiter, vol 1 et vol 2*. Cstb.
- Khon, Ruth. (s.d.). L'implication.
- Lambelet, Daniel. (2009). *Réinvestir le champ de la formation : éclipses et retour de la psychosociologie*. Dans L'analyse psychosociologie aujourd'hui, revue Connexions, n°92. Eres.
- Lapassade, Goerges. (2004). *Observation participante*. Sous la direction de J. Barus Michel, Vocabulaire de psychosociologie. Eres.
- Lévy, André. (2004). *Organisation*. Dans Vocabulaire de psychosociologie. Eres.
- Lévy, André. (2010). *Penser l'événement*. Parangon.
- Michelot, Christian. (2006). *Demande*. Vocabulaire de psychosociologie. Eres.
- Morin, Edgar. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil

- Ollivier, Blaise. (1995). *L'acteur et le sujet, vers un nouvel acteur économique*. Desclée de Brouwer.
- Pages, Max. (2004). Complexité. Dans *Vocabulaire de psychosociologie*. Eres.
- Ricoeur, Paul. (s.d.). *Parcours de reconnaissance*.
- Salignon, Bernard. (2010). *Qu'est ce qu'habiter*. Editions de la Vilette.
- Sciara, Luis. (2011). *Banlieues, pointe avancée de la clinique contemporaine*. Eres.

WEBOGRAPHIE

- Ardoino, j. (2011). *Entre bilan et commentaire, ou de l'ingénieur et du clinicien*. Sur Site personnel de Jacques Ardoino: <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/bilcom.pdf>
- Ardoino, j. (1990). *Les postures (ou impostures) respectives du chercheur, de l'expert et du consultant* sur Site personnel de Jacques Ardoino: <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/bilcom.pdf>
- Bonetti, M. (2005, octobre). *L'analyse socio urbaine générative*. Consulté le 2010, sur Laboratoire de sociologie urbaine
http://desh.cstb.fr/publications/default_lab.asp?id_membre=&direction=Next
- Cifali. (2010). *Cours Mireille Cifalli* - Le catalogue média de l'université de Genève:
<https://mediaserver.unige.ch/search?q=mireille+Cifali>
- Deleuze, G. (1978). *les cours de Gilles Deleuze*. Consulté le Aout 03, 2011, sur Webdeleuze:
<http://www.webdeleuze.com/php/texte.php?cle=11&groupe=Spinoza&langue=1>
- Guist-Desprairie. (2011). *Eléments de repérage pour la spécificité de l'intervention psychosociologique*. Consulté le 2011, sur Ariane Sud: <http://arianesud.com/biblio/psychosociologie>

Ce mémoire de 3^{ème} cycle est un pari **risqué**. Risqué dans le sens qu'il vise un objet **complexe** : rendre compte de **l'émergence d'une pensée**, d'une posture professionnelle, au moment même où celles-ci sont en train de se construire. Il ne s'agit pas de raconter ou démontrer dans l'après coup, dans une tranquillité d'esprit où ce qui se dit se sait déjà... mais il s'agit d'élaborer une compréhension de quelque chose qui s'ignore et qui ignore là où elle emmène.

L'objet est complexe parce qu'il s'agit de rendre compte plus d'un **processus de changement** que d'un état. Complexe parce que le travail d'écriture participe au processus même d'une transformation de la pensée et de la posture, et le pari de tenter de faire sentir cette dynamique n'est pas gagné d'avance. Mais c'est ce que j'ai essayé de faire. Non pas pour rendre périlleux l'exercice, mais parce que le travail de la pensée ou plus exactement, « du penser », est au centre de ce mémoire, et qu'il constitue aussi un enjeu, voire une finalité, dans la pratique **d'intervention psychosociologique**. Le choix du style n'est pas neutre. C'est à travers le **récit** que s'élabore le questionnement, que s'éclaire le chemin de la connaissance, que les événements se transforment en expérience, que se construit un savoir d'un genre particulier : Le savoir (de la) **clinique** ; l'enjeu qu'il constitue dans une pratique d'intervention qui engage un travail **avec et pour l'autre**, dans une dialectique de **l'avec et pour soi** ; la co-responsabilité à créer de l'inédit, de l'incertitude, du doute, de l'incomplétude, là où des logiques positivistes ou expertes postulent du déjà là et enferment le potentiel créateur du **sujet**.

Ce mémoire de 3^{ème} cycle est l'histoire d'une rencontre avec une discipline : **la psychosociologie clinique**. Elle fait le pari d'approcher **la complexité** des systèmes sociaux organisés, à partir d'une conception du réel qui peut être approché sans jamais pouvoir être saisi complètement, à partir de l'inédit que la relation intersubjective entre l'individu et l'intervenant va mettre en lumière ou va inventer. Un individu qui est ici un sujet, acteur et auteur de sa parole et de son action.

Enfin, ce mémoire de 3^{ème} cycle est l'éloge d'une rencontre avec des **compagnons de route**. Ceux qui par leurs travaux ont étayé mon cheminement, et ceux qui dans la rencontre réelle ont accueilli mon désir de comprendre, et ont soutenu celui de continuer l'aventure psychosociologique, **quoi qu'il en coûte** : parce qu'il y a urgence vitale à penser le sujet, dans sa complexité, dans son devenir, pour une société où le « **vivre ensemble** » demeure une question et un enjeu anthropologique, existentiel fort.

Abstract

This 3rd cycle dissertation is a **risky** bet. Risky in the sense that it aims at a **complex** object: realizing the emergence of a thought, a professional position, at the very time the latter are constructing themselves. It is not just a matter of telling or demonstrating afterwards, in a peace of mind where what is said is already known...but it is a matter of elaborating an understanding of something which one is not aware of and Which doesn't know replace ignores

The object is complex because it is a question of realizing more a **process of change** than that of a state. Complex because the work of writing participates to the very process of a transformation of thought and position, and the bet to try and make one feel this dynamic is far from certain. But this is what I have tried to do. Not to make the exercise a perilous one, but because the work of thought or more accurately "of thinking", is at the centre of this dissertation, and it also constitutes a stake, or even an aim, in the practice of psychosociological intervention. The choice of style is not neutral.

It is through the **account** that the questioning elaborates itself, that the path towards knowledge enlightens, that events become experiences, that a particular type of knowledge is formed : The knowledge (of) **clinic**, the stake it constitutes in a practice of intervention which involves work **with and for the other**, in a dialectics of **with and for oneself** ; the co-responsibility to create something totally new, uncertainty, doubt, non-fulfilment, there where positivist logic or experts postulate the already there and confine the creative potential of the **subject**.

This 3rd cycle dissertation is the story of an encounter with a discipline: **clinical psychosociology**.

It bets on bringing closer **the complexity** of organised social systems, from a conception of reality which can be approached without ever being completely grasped, from something totally new that the intersubjective relationship between the individual and contributor will enlighten or invent. An individual who is therefore the subject, actor and author of his spoken words and action.

Finally, this 3rd cycle dissertation is the praise of the encounter with fellow travellers. Those who through their work have supported my line of thought, and those who in a real encounter have welcomed my desire to understand, and have **at all costs** supported the continuation of the psychosociological adventure: because it is vital to think the subject, in its complexity, in its evolution, in a society where « living together » remains a strong existential question and anthropological stake.