

# La Psychosociologie

## Pourquoi notre lieu de travail est devenu un lieu de souffrance

Chacune de nos organisations dans lesquelles notre vie quotidienne s'inscrit est traversée par le souffle des tempêtes ...sociales, financières, identitaires et même climatologique. La famille, la vie sociale et culturelle, mais surtout le lieu de travail qui devait être après les promesses de la reconstruction d'une vie économique d'abondance après les affres de la 2<sup>e</sup> guerre mondiale, sont devenus un lieu « à risques sociaux » c'est-à-dire un lieu de souffrances.

Or, dès les origines, le travail humain a toujours été relié à la satisfaction d'un des besoins fondamentaux de l'être humain : assurer sa survie.

Chasser, pêcher, cueillir, élever des animaux, cultiver des céréales et des légumes... Les difficultés, voire les souffrances, suscitées par ce labeur étaient directement liées aux conditions naturelles de la quête de nourriture, elles-mêmes dépendantes de l'éco-système, des aléas climatiques ou de production.

Aujourd'hui, le travail est déconnecté de ces réalités : il est un moyen de gagner de l'argent pour vivre dans un contexte socioculturel où la notion de survie inclut l'acquisition d'un nombre de plus en plus important d'objets de consommation dont la nécessité est sournoisement induite par le système capitaliste manipulant, au travers des médias, les « besoins vitaux » de la population.

L'entreprise qui utilise la hantise de la survie comme moteur de la productivité alimente l'insécurité sur les salaires et les primes ; elle favorise la compétition entre les salariés, donc le stress ; elle isole les équipes en entretenant leur rivalité ; elle cautionne une stratégie de défense du territoire alimentée par la peur du manque, la peur de perdre son emploi... Le lieu de travail devient non seulement un lieu qui contraint le salarié à la souffrance mais aussi un espace de révélation d'angoisses archaïques qui se manifestent à travers des symptômes en apparence individuels mais qui sont l'expression d'une pathologie collective liée à ce dysfonctionnement global de l'institution.

Qu'en est-il de la productivité de ce « corps collectif » morcelé ?

Dans un premier temps, chacun s'adapte car il n'y a pas de choix.

Dans un deuxième temps, l'absentéisme augmente, les pathologies individuelles s'accroissent, suscitant des conflits interpersonnels ou des « crises ».

Dans un troisième temps, la productivité diminue.

Un exemple récent, celui de France Telecom, montre les limites humaines et économiques de ce type d'organisation.

Cette nouvelle « pathologie sociale » est devenue une des préoccupations des pouvoirs publics et des directions syndicales et patronales. En témoigne un rapport

« **Bien être et efficacité au travail** » rédigé

par Henri Lachmann ex-PDG du groupe Schneider,

Christain Larose vice-président du C.E.S.E. et

ex secrétaire CGT, Mureil Pénicaud DRH de Danone, qui a été remis au Ministre du Travail en Février 2010 afin de proposer aux entreprises des modifications radicales des méthodes de management.

L'analyse est pertinente, les recommandations « révolutionnaires », Mais comment mettre en œuvre autour de nous et dans les organisations les nouveaux concepts issus des recherches socio- anthropologique , systémique, psychologique et neurobiologique qui a conduit, entre autre, Edgar Morin a s' interroger sur le « *Paradigme perdu : la Nature humaine* » dans les années 60 ;

A sa suite, la psychosociologie se propose tout simplement de placer « l'Etre humain » comme référentiel du fonctionnement des institutions et de la Société .

Que faire pour que cette « évidence » ne reste pas un vœu pieux...ou un discours idéaliste ?

Car, malgré les progrès des sciences sociales , les organisations fonctionnent majoritairement sur des critères archaïques ( usage de la peur et de la compétition) pyramidaux, ( rapports dominants-dominés) et manipulateurs ( la force de travail est détachée de la Personne qui la produit )

Cette « rationalité » managériale est présentée comme la condition de la croissance de la production et de la rentabilité des investissements .

L' évaluation de cette méthode a été faite dans certaines entreprises confrontées à des « pathologies sociales » étaient autrefois être mis sur le compte de simple pathologie individuelle..

C'est le mérite du rapport qui met en évidence que un salarié sur trois est affecté par le stress ressenti sur le lieu du travail et relève plusieurs facteurs déclenchants :

- les réorganisations ou fusions qui modifient brutalement les conditions de travail
- le reporting détaillé vers la direction qui surcharge et nourrisse une perte d'autonomie
- la pression des exigences supposées des clients
- les injonctions paradoxales : faire preuve d'initiative et renforcement des contrôles
- « cannibalisation » des relations humaines par les nouvelles technologies de la communication et de l'information.

Les conséquences en sont un sentiment de dépossession du savoir-faire, une perte sens du travail fragmenté et surveillé à l'excès

Comment mettre en place les mutations drastiques indispensables pour modifier les interactions humaines et permettre à chaque salarié de participer activement au processus de production et de créativité de l'organisation

De nombreux responsables d'organisation et d'entreprise sont conscients de la nécessité de ces transformations et mutations . C'est à eux que s'adresse la Psychosociologie

Face à cette réalité, dans le flux du courant d'économie sociale, durable et solidaire, nous proposons à travers la Psychosociologie, de forger des concepts, des outils, des modalités d'intervention, qui permettent aux acteurs de terrain , aux responsables d'organisation , aux dirigeants d'entreprises de mettre en oeuvre des stratégies de transformation afin que les lieux de travail deviennent des « lieux de vie » et nous des lieux de souffrances ou d'aliénation.

## **origine, fondement, objectifs de la psychosociologie**

C'est en 1993, que débute l'aventure de cette nouvelle discipline, autour de Georges Escribano d'un psychologue clinicien, confronté aux difficultés rencontrées par ses patients dans le cadre de leur vie professionnelle. Plusieurs interventions dans des entreprises permettent de valider une grille d'analyse des interactions entre paramètres économiques,

vécu individuel des acteurs et ambiance collective permettant de traiter les « pathologies » de l'organisation

L'intégration dans le groupe en 2005 de Jean Pierre Muyard, psychiatre qui a mis en œuvre la psychothérapie institutionnelle dans différents lieux de soins ou de recherches, va conforter l'idée que les organisations ne sont pas forcément des lieux d'aliénation et que chaque individu devrait non seulement y trouver une juste place mais aussi une source de développement personnel.

Autour d'un projet apparemment simple fondé sur le paradigme que tout être humain est au centre d'un système qui articule les trois dimensions de toute existence :

le social (le contenant)

l'économique (la circulation de l'énergie)

le psychique (conscience et créativité)

se forme alors un groupe de recherche réunissant d'autres psychologues et psychanalystes mais aussi des médecins, des chefs d'entreprise, des économistes, des consultants en sciences humaines

Ensemble, ils élaborent des hypothèses théoriques, construisent une méthodologie qu'ils confrontent en permanence à la réalité en intervenant concrètement dans diverses organisations

Puis un cursus de formation de deux ans a permis de former plusieurs

« psychosociologues » qui interviennent dans différentes organisations (PME, administrations, établissements médico-sociaux, associations, favelas...)

depuis début 2011 qu'une société de Psychosociologie a été créée avec les premiers « psychosociologues » formés et diplômés qui interviennent dans

L'objectif de la psychosociologie est de mettre en œuvre des moyens de régulation institutionnelle adaptés au développement, à l'évolution, aux changements de toute organisation, afin que les objectifs humains de chaque acteur coïncident avec les objectifs de l'organisation.

## **Comment transformer un lieu de travail en « lieu de vie » par la méthode psychosociologique**

Peut-on – et comment - transformer ces lieux de souffrance en lieux de vie tout en favorisant le développement de l'entreprise ? Comment retrouver le lien, la circulation d'énergie qui unit mieux-être des individus et croissance d'une société ? Comment, d'une manière plus générale, replacer l'être humain au centre du fonctionnement de toute organisation ou institution humaine en articulant les trois dimensions qui le structurent dès ses origines : l'économique le social et le psychique).

Son hypothèse est que le fonctionnement de l'être humain dans les institutions ne peut se comprendre que si l'économique est évalué dans ses interrelations permanentes et systémiques avec les facteurs psychiques et sociologiques.

Mais, pour la psychosociologie, *l'économie joue ce rôle de pivot à condition de la relier à la notion d'Énergie, déjà-là* dès les origines. Cette Énergie dont la source peut être représentée physiquement et symboliquement par le soleil et qui est, selon Aristote, l'essence de tout mouvement.

L'économie est, pour la psychosociologie, l'actualisation de l'énergie en œuvre dans les inter-relations entre : personne et société, individu et collectif, sujet et institution.

## De l'homoeconomicus à l'Homo-psychosocionomicus

Et l'homme est, dès sa naissance, plongé dans l'économie, puisqu'elle assure ses conditions de vie ou de survie, puisqu'elle est là, dès l'origine de l'humanité, comme régulatrice des besoins fondamentaux de l'espèce humaine qui sont programmés génétiquement afin d'assurer la continuité de la vie, sa reproduction.

Qu'est-ce d'ailleurs que l'argent, sinon la transformation d'une énergie en travail : je dépense de l'énergie, je reçois de l'argent que je... dépense !

C'est cette transformation qui permet à chaque être humain de produire des objets, des œuvres ou des idées et d'en recevoir une monnaie d'échange lui permettant de consommer des biens.

L'individu est ainsi constamment traversé par l'économie, considérée comme une circulation d'énergie canalisée par la structure sociale ou institutionnelle d'un groupe humain et régulées par les désirs expression du psychique .

Les trois vecteurs de cette interaction entre individu et organisation est l'expression institutionnelle du fonctionnement du cerveau humain qui

- ***Le Besoin de sécurité*** *relié aux besoins instinctuels de vie et de survie* : la faim, la reproduction sexuelle et la défense du territoire, régulés par le **cerveau « reptilien »** vont correspondre au niveau d'une organisation, **au besoin de structure**.  
C'est le besoin le plus archaïque, celui qui donne le cadre de dans le quel je peux avoir les moyens de satisfaire mes besoins matériels quotidiens et permet de se situer dans l'espace et le temps : « où suis-je ? Pourquoi faire, avec qui ? ».
- ***Le besoin de reconnaissance*** relié aux besoins relationnels avec les autres exprimés par des émotions et régulés par le cerveau affectif (ou système limbique) correspondront au niveau d'une société au besoin d'échange, de liens et de coopération lié à l'empathie naturelle ;  
C'est le besoin qui permet à la personne d'exister en tant que sujet face à l'autre : « qui suis-je pour toi, qui es-tu pour nous ? ».
- ***Le besoin d'action et de créativité spécifique à l'être humain qui grâce au néo-cortex*** est doué de la Parole , d'une imagination , d'une intelligence et d'une quête de sens Ce potentiel créatif de tout être humain pourrait être mobiliser dans l'entreprise afin que tout salarié pour participe activement à l'amélioration qualitative de la production et à la recherche de nouvelles idées ou objectifs

Le lieu de travail est une collectivité humaine qui est un système global analogue à un organisme humain, de ce fait devrait s'organiser pour répondre à ces trois mêmes besoins.

Ainsi une entreprise d'informatique qui pris l'initiative de mettre en place des petits déjeuners chaque matin pour accueillir ses salariés qui peuvent ainsi quitter leur domicile plus tranquillement (*satisfaction du besoin de sécurité*), ce qui permet de commencer la journée par des discussions informelles entre collègues (*satisfaction des besoins relationnels*) afin de préparer le travail de la journée .Au - delà de l'amélioration de l'ambiance , sa créativité « collective » s'est accrue mais surtout les résultats financiers ont augmenté en quelques mois .

A contrario, la non satisfaction de ces besoins fondamentaux, s'expriment dans toute organisation sociale par des symptômes collectifs que la psychosociologie se propose de repérer, d'évaluer et de traiter.

### **L'organisation est un système vivant**

La psychosociologie applique la méthode « systémique et considère que les organisations sont des « systèmes vivants donc ouverts », reliés à d'autres systèmes avec lesquels elles sont en inter-relation.

Nous sommes tous reliés les uns aux autres par des liens d'interdépendance car les groupes auxquels nous appartenons (familles, entreprises, nations...) entretiennent en leur sein et entre eux des relations systémiques. Tout groupe peut alors être considéré comme une personne dans sa structure de personnalité.

Chaque organisation est donc un système qui se caractérise par une structure ayant un fonctionnement spécifique. Elle développe de manière inconsciente, de par son histoire, ses fondateurs, son lieu d'implantation, une culture elle-même marquée par son cœur de métier, ses techniques spécifiques, ses valeurs, son personnel, sa manière de réussir ou ses freins spécifiques....

Cette culture est structurée comme une personnalité ayant son caractère, ses qualités et défauts, son mode particulier de relation aux autres.

La psychosociologie se propose de diagnostiquer la « personnalité » d'une entité (entreprise, région, nation) par un questionnement de ses acteurs par une évaluation de son histoire et de son évolution depuis sa création dans tous les domaines : humain, technique, financier...

Comme chaque acteur réagit d'une manière spécifique aux enjeux de la vie : l'un se repliant systématiquement sur lui-même pour prendre des décisions, l'autre, dans la même situation, allant spontanément se confier à autrui ; l'un privilégiant la sécurité, l'autre prenant des risques, nous retrouvons ces mêmes mécanismes au niveau des organisations. Telle entreprise, face à un manque de commandes, adoptera invariablement une stratégie organisationnelle, telle autre, dans une situation identique, optera répétitivement pour une démarche de réduction des coûts, une troisième choisira à chaque fois une stratégie d'alliance.

C'est ainsi que les **structures de personnalité** qui permettent de caractériser le comportement de base de chaque personne, peuvent être transposées au niveau de chaque organisation peut ainsi être définie par un « **système de personnalité** » et qui sera un des éléments du diagnostic préalable à l'intervention psychosociologique

Ce diagnostic permettra d'établir le niveau de maturité affective, sociale, de créativité, d'altérité, ainsi que les symptômes pathologiques qui expriment les dysfonctionnements collectifs. Cette évaluation est faite à partir de la notion de **marqueurs psychosociologiques**.

Et si nous poursuivons cette homologie individu/entreprise, ne serait-il pas possible de retrouver dans les étapes de développement de l'humanité, dans celles de l'Homme et dans celles des Etats, des mécanismes de survie identiques, des réponses analogues à des besoins semblables?

### **De l'homoeconomicus à l'Homo-psychosocionomicus**

Et l'homme est, dès sa naissance, plongé dans l'économie, puisqu'elle assure ses conditions de vie ou de survie, puisqu'elle est là, dès l'origine de l'humanité

Mais le fonctionnement de l'être humain dans les institutions ne peut se comprendre que si l'économique est évalué dans ses interrelations permanentes et systémiques avec les facteurs psychiques et sociologiques.

Or *l'économie joue ce rôle de pivot à condition de la relier à la notion d'Energie.*

**L'énergie**, déjà là dès les origines de l'Univers, est la source de la vie pour chaque être vivant mais aussi pour chaque « collectivité humaine »

**L'économie** est en fait l'actualisation de l' Energie en circulation dans les inter-relations entre individu et collectivité, entre différentes organisations ou structures sociales, entre nations

La psychosociologie étudie la personnalité des individus et, en parallèle, celle des organisations ; elle établit un lien indissociable entre la psychologie individuelle et la l'organisation sociale et leurs conséquences économiques.  
Son hypothèse est

La crise mondiale témoigne que les « lois » dites scientifiques de l'Economie tout comme la « rationalité » supposée des systèmes politiques fondées sur la démocratie ont abouti, 50 ans après la 2<sup>e</sup> guerre mondiale, à une exclusion de plusieurs milliards d'hommes de femmes et d'enfants qui se trouvent dans les pires conditions de survie , celles que devaient affronter nos ancêtres préhistoriques qui, eux n'avaient pas le « savoir » et l'expérience historique que nous avons  
PROLOGUE

### **Pourquoi notre lieu de travail est devenu un lieu de souffrance ?**

La conscience de la souffrance est spécifique de l'espèce humaine, elle détermine les questions essentielles de notre destin :

- Pourquoi je suis là ?
- D'où je viens ? (pourquoi j'ai crié en arrivant au monde, pourquoi j'ai pleuré quand j'avais faim, pourquoi j'ai souffert après ma première rupture amoureuse ???...)
- Où vais-je ? Suis-je heureux chaque matin en allant à mon travail, ai-je des projets d'avenir, quels désirs mobilisent mon énergie de vie ?

Les états successifs de souffrance nous conduisent à chercher notre propre chemin du bonheur... à trouver des solutions qui apaisent... à comprendre le pourquoi de la douleur pour s'en libérer.

C'est pourquoi la fonction thérapeutique s'est développée et permet, dans le meilleur des cas, à chaque personne de découvrir le chemin de sa Joie intérieure. Mais il s'agit là d'une démarche individuelle.

Mais qu'en est-il du vécu de la souffrance humaine dans un collectif, dans une organisation, dans un lieu de travail ?

Faut-il adhérer à cette croyance inscrite dans la culture des religions monothéistes, donc dans celle de la société occidentale, que la notion de travail est reliée à la douleur, l'endurance, le sacrifice... l'étymologie du mot travail renvoie à la racine espagnole *travalere* qui désignait à l'époque de l'Inquisition un instrument de torture !

Or, dès les origines, le travail humain a toujours été relié à la satisfaction d'un des besoins fondamentaux de l'être humain : assurer sa survie.

Chasser, pêcher, cueillir, élever des animaux, cultiver des céréales et des légumes... Les difficultés, voire les souffrances, suscitées par ce labeur étaient directement liées aux conditions naturelles de la quête de nourriture, elles-mêmes dépendantes de l'éco-système, des aléas climatiques ou de production.

Aujourd'hui, le travail est déconnecté de ces réalités : il est un moyen de gagner de l'argent pour vivre dans un contexte socioculturel où la notion de survie inclut l'acquisition d'un nombre de plus en plus important d'objets de consommation dont la nécessité est sournoisement induite par le système capitaliste manipulant, au travers des médias, les « besoins vitaux » de la population.

L'entreprise qui utilise la hantise de la survie comme moteur de la productivité alimente l'insécurité sur les salaires et les primes ; elle favorise la compétition entre les salariés, donc le stress ; elle isole les équipes en entretenant leur rivalité ; elle cautionne une stratégie de défense du territoire alimentée par la peur du manque, la peur de perdre son emploi... Le lieu de travail devient non seulement un lieu qui contraint le salarié à la souffrance mais aussi un espace de révélation d'angoisses archaïques qui se manifestent à travers des symptômes en apparence individuels mais qui sont l'expression d'une pathologie collective liée à ce dysfonctionnement global de l'institution.

Qu'en est-il de la productivité de ce « corps collectif » morcelé ?

Dans un premier temps, chacun s'adapte car il n'y a pas de choix.

Dans un deuxième temps, l'absentéisme augmente, les pathologies individuelles s'accroissent, suscitant des conflits interpersonnels ou des « crises ».

Dans un troisième temps, la productivité diminue.

### **psychosociologique**

### **Comment transformer un lieu de travail en lieu de vie par la méthode**

Peut-on – et comment - transformer ces lieux de souffrance en lieux de vie tout en favorisant le développement de l'entreprise ? Comment retrouver le lien, la circulation d'énergie qui unit mieux-être des individus et croissance d'une société ? Comment, d'une manière plus générale, replacer l'être humain au centre du fonctionnement de toute organisation ou institution humaine en articulant les trois dimensions qui le structurent dès ses origines : l'économique (qui assure sa survie), le social (qui le relie indissolublement à l'autre) et le psychique (espace de parole, de conscience, de création).

C'est sur ce plan qu'intervient la psychosociologie qui se propose d'étudier les relations entre l'économique et le fonctionnement de l'appareil psychique de l'Homme dans ses conséquences sur les interactions entre les personnes et les institutions.

### **Historique, fondement, objectifs de la psychosociologie**



C'est en 1993, que débute l'aventure de cette nouvelle discipline, autour de Georges Escribano d'un psychologue clinicien, confronté aux difficultés rencontrées par ses patients dans le cadre de leur vie professionnelle. La rencontre avec Jean Pierre Muyard psychiatre qui a mis en œuvre la psychothérapie institutionnelle dans différentes organisations va conforter l'idée que les organisations peuvent être autre chose que des lieux d'aliénation et que chaque individu devrait non seulement y trouver une juste place mais aussi une source de développement personnel.

Autour d'un projet aussi limpide qu'hérétique : parvenir à mettre l'homme au centre du système économique, se forme alors un groupe de recherche réunissant d'autres psychologues et psychanalystes mais aussi des médecins, des chefs d'entreprise, des économistes, des consultants en science humaine, qui, ensemble, élaborent une théorie, construisent une méthodologie qu'ils confrontent en permanence à la réalité en intervenant concrètement dans diverses organisations : PME, administrations, établissements médico-sociaux, favellas...

Sa finalité est de mettre en œuvre des moyens de régulation adaptés au développement, à *l'évolution aux changements de l'organisation , afin que les objectifs humains coïncident avec les objectifs de l'organisation.*