

**Master PSYCHOLOGIE SOCIALE ET DU TRAVAIL ET DE LA SANTÉ :
RÉSOLUTION DE CONFLIT ET CHANGEMENT**



Conseils pour les stages de Master 1 & 2

Les stages obligatoires de M1 (300h) et de M2 (500h) ont pour vocation de placer l'étudiant dans la posture de psychologue social & travail. Il s'agit de raisonner en terme de mission, qui découle d'une demande exprimée par une organisation. Cette organisation peut être une entreprise, une association, une collectivité, une institution publique...

Autrement dit, il n'y a pas de statut juridique "interdit" du lieu de stage potentiel.

Voici quelques exemples de missions potentielles :

- mise en place, actualisation du Document Unique d'Evaluation des Risques
- mise en place, actualisation de la démarche de prévention des Risques Psycho-sociaux
- mise en place, actualisation de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- évaluation et amélioration des procédures de recrutement/promotion/formation
- mise en place, actualisation de la démarche de qualité de vie au travail
- accompagnement de changements organisationnels (réorganisation, déménagement...)
- prise en charge et accompagnement des salariés en souffrance professionnelle
- accompagnement des demandeurs d'emplois et salariés en phase de transition professionnelle

La mission que vous allez effectuer suppose que des points majeurs soient mis au clair avec l'organisation qui vous accueille.

La demande de l'organisation

Tout d'abord il faut que la demande de l'organisation soit exprimée, et reformulée dans un second temps, après une phase nécessaire au cours de laquelle la demande initiale va évoluer pour être cohérente avec ce que vous pourrez proposer comme accompagnement. Cette phase d'analyse et de reformulation de la demande est primordiale. Il s'agit là de poser clairement les objectifs et les moyens qui ont être associés à votre

mission.

Ainsi, il peut arriver que l'organisation formule une "demande magique". Par exemple : "nous reconstruisons un gros problème de conflit dans ce service, on ne sait plus comment faire, venez régler le problème car vous êtes psychologue". Il faut alors proposer de reprendre l'histoire de la situation, faire émerger les non-dits le plus tôt possible même si vous en découvrirez tout au long de la mission, et surtout de bien faire comprendre que seul vous ne pourrez pas "régler" le problème.

On peut également vous demander d'aider l'organisation à "régler" un problème de "désengagement", de "manque de motivation". Il s'agit là d'une demande classique face à laquelle vous devez prendre immédiatement de la distance, pour éviter de tomber dans la "psychologisation" de la situation. L'employeur a souvent la fâcheuse tendance à considérer que les situations indésirables proviennent d'abord du manque de motivation des salariés (biais de surattribution interne...). Il faut proposer une intervention visant à "prendre de la hauteur", de mettre en route une réflexion collective sur la situation, avec les acteurs concernés, en évitant de reprendre la sémantique employée par le commanditaire de la mission.

Il est donc primordial que vous débutiez votre stage en ayant mis au clair :

- les objectifs de votre mission/action
- les moyens qui seront mis à votre disposition, et là il s'agit de l'accès aux interlocuteurs, aux acteurs concernés, au comité de pilotage et à sa composition et rythme de travail
- un calendrier de votre mission
- les attendus en terme de restitution : document, réunion de restitution...

Le déroulement de votre mission

On arrive ici à un point très important : ne pas être seul, isolé, au cours de sa mission. Pour cela il faut absolument constituer un **comité de pilotage** du projet pour lequel vous avez été recruté. Deux raisons majeures président ce conseil.

D'une part, cela vous évitera de tomber dans une relation potentiellement difficile où vous n'avez qu'un seul et unique interlocuteur, qui aura droit de "vie ou de mort" sur le déroulement de votre mission. Il peut arriver que vous ayez besoin de soutien ou de relais de votre action auprès du personnel, et si votre intervention est systématiquement "validée" ou "autorisée" par une seule et même personne, sans que vous ayez la possibilité de mobiliser d'autres acteurs, vous vous exposez à des risques d'instrumentalisation.

D'autre part votre présence dans l'organisation répond à un besoin de cette organisation, mais que vous ne pourrez pas porter seul. Il faut éviter soigneusement d'avoir un positionnement "solutionniste" : vous ne pourrez pas "apporter de solution" au sens "clé en main". C'est à l'organisation, aux acteurs concernés, de créer les conditions favorables aux finalités attendues. Le psychologue social du travail a ici une fonction "d'éclairagiste", c'est à dire qu'il a notamment pour fonction majeure de donner du sens, d'éclairer ce qui se passe dans l'organisation, et qui est source de conflits, de dysfonctionnements, de souffrance. Seul, il ne peut pas faire évoluer les choses. C'est ici qu'apparaît l'importance cruciale d'un **comité de pilotage** du projet dans lequel vous intervenez.

Ce comité de pilotage a pour fonction de bien faire comprendre que ce n'est pas vous qui allez faire changer les choses, mais d'abord les acteurs concernés. D'autre part, il doit mettre "autour de la table" ces acteurs, ou ceux qui vont les représenter. La composition de ce comité est importante (direction, personnels, syndicats ou représentants du

personnel...), sinon il risque de ne pas être crédible auprès du plus grand nombre, et son action sera totalement dévalorisée. Il servira aussi de relais sur le terrain pour communiquer sur le projet en cours, et ainsi éviter les rumeurs.

La restitution

C'est ce comité de pilotage qui va, au fil des étapes de l'avancée de votre mission, permettre d'échanger sur ce qui a été fait, ce qui doit encore être fait, les moyens à mettre en oeuvre (entretiens, échanges, enquêtes...), et qui recevra en temps voulu les conclusions intermédiaires et finales de votre travail.

Lors de la finalisation de votre intervention, et notamment de la rédaction du rapport de conseil, quelques points importants sont à prendre en compte.

Les documents et supports que vous rédigerez doivent respecter l'anonymat : vous ne devez pas citer les identités des personnes ayant participé aux entretiens, ni encore moins de ce qu'elles ont pu vous dire.

La restitution, intermédiaire puis finale, de votre rapport de conseil, doit d'abord être faite auprès du commanditaire, puis du comité de pilotage, et enfin du personnel de l'organisation, dans cet ordre.