

Analyse des pratiques professionnelles avec des étudiants de master en psychologie

Noémie Cohen

DANS **LE JOURNAL DES PSYCHOLOGUES** 2026/2 n° 421 , PAGES 20 À 24
ÉDITIONS **MARTIN MÉDIA**

ISSN 0752-501X

DOI 10.3917/jdp.421.0020

Date de mise en ligne : 24/03/2026

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-le-journal-des-psychologues-2026-2-page-20?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Martin Média.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Analyse des pratiques professionnelles avec des étudiants de master en psychologie

Les échanges autour des pratiques professionnelles commencent dès l'université, où les étudiants sont encouragés à avoir une posture réflexive et à s'interroger sur leurs outils, sur leurs pratiques. L'enjeu de ces groupes est aussi de les habituer et de les encourager à poursuivre cette démarche de pas de côté, de mise à distance, indispensable dans leur future carrière professionnelle. L'auteure présente ici quelques questionnements abordés avec les étudiants. Ne sont-ils pas, finalement, très proches de ceux que peuvent formuler les praticiens ?

Maitresse de conférences associée au master de psychologie du travail et des organisations à l'université Lyon-2, j'ai une activité libérale indépendante dans la prise en charge de personnes en situation de souffrance au travail. Dans ce cadre, j'anime des groupes d'échange de pratiques professionnelles avec différents publics, des chargés d'insertion, des directeurs d'école, des inspecteurs de l'Éducation nationale, des cadres de santé dans un hôpital, etc. Dans le cadre de l'université, j'interviens en tant que praticienne pour accompagner les étudiants de master à préparer leur insertion professionnelle et ainsi les aider à réfléchir sur leur future pratique et sur leur posture professionnelle.

Au cours de leur deuxième année de master, les étudiants ont deux stages à réaliser :

- le premier auprès d'un psychologue du travail afin d'observer sa pratique, les outils qu'il utilise et interroger leur future pratique ;
- le second dans une organisation où ils doivent mener une intervention dans le champ de la psychologie du travail (accompagnement du changement, diagnostic des risques psychosociaux, mise à jour du document unique des risques professionnels, etc.). Lors de ces deux stages, nous organisons des journées de regroupement à l'université conçues comme des temps d'échange par groupe de dix à

douze étudiants avec un tuteur universitaire, afin de les accompagner dans leur élaboration par rapport aux difficultés rencontrées, aux problématiques identifiées, aux questionnements sur le métier et la place du psychologue du travail.

Ces temps d'échange s'apparentent à des groupes d'échange de pratiques professionnelles où nous posons le même cadre d'écoute et de bienveillance et où nous encourageons les questionnements et les discussions, les partages d'expériences. Selon Yves Clot (2014), il est important de réhabiliter la dispute professionnelle afin d'encourager le dialogue et la controverse sur le métier, c'est-à-dire sur la manière dont le travail devrait être bien fait, au regard des normes de qualité, des exigences éthiques, techniques ou organisationnelles.

Elle n'est pas une querelle personnelle, mais une forme nécessaire et constructive de conflit professionnel. Elle permet de faire vivre les critères de qualité du métier, de faire évoluer les pratiques et de maintenir une « vie professionnelle » authentique. Dans cet article, je vais tenter de donner quelques exemples de situations évoquées par les étudiants et de partager leurs questionnements sur la posture et sur les pratiques professionnelles. Ce sont souvent les mêmes questions qui reviennent chaque année, ces mêmes questions que j'ai pu retrouver dans des groupes d'analyse de pratiques de praticiens en psychologie du travail. Réinterroger et échanger sur le geste professionnel semble le socle de notre métier (Clot, 2008).

■ **Noémie Cohen**

Psychologue du travail

Le statut de psychologue stagiaire

Cela commence par la manière dont les psychologues stagiaires sont introduits dans les structures



d'accueil en stage : stagiaire en psychologie du travail, psychologue du travail stagiaire, consultant stagiaire. Parfois, les mots « stagiaire » et-ou « psychologue » ne sont pas indiqués. De nombreuses hypothèses sont formulées par les étudiants sur leur place dans ces stages à partir de ce titre. Pourquoi cette crainte de se dire « psychologue » ? Ils évoquent également la crainte d'être identifiés comme stagiaires et de ne pas être pris au sérieux, mais aussi le fait que leurs tuteurs ne soient pas à l'aise avec l'idée qu'une mission soit réalisée par un stagiaire et qu'ils préfèrent ainsi le taire. Il est plus évident d'être psychologues du travail stagiaires lorsqu'ils sont en stage auprès d'un psychologue que lorsqu'ils interviennent dans une organisation. Ils racontent souvent que lorsqu'ils se présentent en entreprise, les premières réactions sont souvent du type : « Ah, vous allez m'analyser sur le divan ! » S'engage alors tout un travail de définition du métier et de présentation de la pratique. Mais ils évoquent souvent un malaise et des résistances. En effet, les salariés craignent de se confier dans l'environnement professionnel, ils se demandent souvent comment seront réutilisés leurs propos, s'interrogent sur l'utilité de parler ou si on risque de les identifier derrière leurs dires. Au niveau de la direction, des résistances sont aussi observées. En effet, la direction craint parfois que l'étudiant rencontre les élus du personnel ¹ ou des acteurs de la santé au travail et que cela soulève encore plus de dysfonctionnements. Tout un travail doit alors être réalisé pour les assurer du respect de la

confidentialité et pour établir un lien de confiance. À propos de ce statut de consultant, lors de leur stage de fin d'étude où ils mènent une intervention, ils interrogent beaucoup cette posture du dedans / dehors de l'organisation. La question de leur place est très complexe. Ils sont stagiaires et, en ce sens, les étudiants ont ainsi un tuteur dans l'entreprise et sont liés par une convention de stage. Ils sont donc tous les jours sur site. Ils font donc partie de l'entreprise et s'identifient souvent à elle : « Nous développons un outil », « On ouvre un nouveau site », « On fusionne avec une autre société », etc. L'étudiant a souvent tendance à s'assimiler à l'entreprise, alors qu'il a cette posture de consultant où il mène une intervention. Habituellement, le consultant est externe à l'entreprise pour ne pas se retrouver dans ce conflit de valeur. Or, pendant ce stage, nous souhaitons aussi que les étudiants puissent observer de l'intérieur la vie d'une entreprise, les échanges informels, assister aux réunions, rencontrer les acteurs de terrain. Ils se retrouvent souvent en difficulté sur certains aspects qui peuvent sembler un détail : « L'équipe des ressources humaines va boire un verre le jeudi soir, est-ce que je peux me joindre à eux ? », « À la cantine, le midi, je ne sais pas où manger par crainte d'être associé à la direction par les salariés. » Cette ■■■

Réinterroger et échanger sur le geste professionnel constitue le socle de notre métier.

Note

1. Comité social et économique (CSE), Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), etc.

posture délicate les amène à interroger la place du psychologue dans l'organisation. Une étudiante était en stage dans un service de santé au travail, au sein même d'un hôpital. La psychologue du service accompagne les agents de cet hôpital, cela vient interroger les relations de travail, ses patients sont aussi ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques sont ceux-là mêmes à qui elle doit partager certaines observations sur les problématiques relevées. C'est très intéressant d'échanger sur cette place qu'a le psychologue du travail dans l'institution et sur tous les questionnements qui en découlent, et comment chaque psychologue met en place des stratégies différentes pour gérer cette place. Certains s'isolent et sont à distance du reste du personnel, d'autres choisissent le temps partiel dans la structure, par exemple.

Les étudiants sont d'ailleurs souvent installés physiquement au sein du service des ressources humaines, ou de la direction, ou encore dans « les bureaux » quand il s'agit d'une entreprise de production, par exemple. Ils sont alors « rattachés » symboliquement à une équipe, ce qui peut interroger certains salariés sur leur neutralité ou sur la confidentialité et créer une certaine méfiance vis-à-vis de l'intervention.

Le cadre

La question du cadre de l'intervention est souvent difficile à poser pour les étudiants, alors que c'est justement celui-ci qui leur permet de poser des limites et d'explicitier le contour de leurs missions. Dans les premiers jours du stage d'intervention, les étudiants doivent interroger les différents acteurs pour reformuler la demande de l'entreprise. Souvent, l'étudiant est pris dans un conflit entre la demande de l'entreprise et les enjeux universitaires. Ils savent qu'ils sont tenus par des attendus universitaires et, pour autant, ils veulent « faire plaisir » à l'entreprise et répondre à la demande. Ils évoquent parfois un conflit entre là où ils voudraient aller et où ils sont attendus par l'université, et là où l'entreprise souhaite les amener. Par exemple, l'entreprise sera tentée de confier une mission opérationnelle à l'étudiant, du type « créer un livret d'accueil pour les nouveaux salariés », là où l'université attend l'étudiant sur des questionnements du type : pourquoi l'entreprise souhaite-t-elle améliorer cet outil ? Est-ce que cela part d'une problématique de *turnover* identifiée ? Mais est-ce que ce *turnover* est du fait de mauvais outils d'intégration ou cela vient-il dire d'autres choses d'un dysfonctionnement au sein de l'entreprise ?

L'étudiant n'est pas toujours à l'aise avec ce positionnement vis-à-vis de l'entreprise, d'autant plus qu'il va parfois venir « gratter » des situations qui ne sont pas évidentes, et c'est cette même entreprise qui sera juge dans l'évaluation de son travail. L'étudiant peut craindre que l'entreprise ne se ferme à ses préconisations ou à sa proposition d'intervention. Il est important, pour les étudiants, d'être accompagnés dans la définition de ce cadre dès le début de l'intervention, voire en amont, au moment de valider le stage et sa convention, tout en restant flexibles et à l'écoute des besoins exprimés. La réflexion sur le cadre permet de clarifier les objectifs de l'intervention, les modalités de communication et les limites du consultant. Au début de leur stage, les étudiants peuvent ressentir une forme d'euphorie liée à leur engagement et à leur désir d'aider. Cette motivation peut les conduire à intervenir rapidement, parfois sans avoir pris le temps nécessaire pour analyser en profondeur la demande. Souvent, ils partagent le sentiment de s'être sentis débordés et envahis par toutes les observations réalisées sur le terrain et une difficulté à organiser et structurer toutes ces informations. C'est aussi la question du choix et du renoncement : savoir renoncer à certaines observations pour ne travailler que sur celles qui répondent à la demande. Cet aspect est beaucoup travaillé dans les premiers temps de stage dans nos regroupements pour les aider à décortiquer les situations de travail. Souvent, l'exercice de partager les observations suffit à les aider à mieux identifier la problématique et à structurer leur pensée.

J'ai un exemple très récent qui me permet d'illustrer ce propos, celui d'une étudiante faisant son stage dans une très grande organisation de plus de mille salariés. Le service de santé au travail est interne à l'entreprise. La demande d'intervention porte sur un diagnostic sur l'absentéisme de courte durée. L'étudiante se heurte à de nombreux salariés qui lui partagent un grand mal-être vis-à-vis du médecin du travail de l'organisation qu'ils ne veulent plus consulter. Elle collabore avec ce médecin dans le cadre de sa démarche et se trouve en difficulté face à ces remontées de la part du collectif. Dans les échanges avec ses camarades, beaucoup de propositions ont été faites pour renvoyer à l'institution cette problématique. Dans leur réflexion et le cheminement quant à cette problématique, le groupe s'est rappelé que la demande portait sur la thématique de l'absentéisme de courte durée et que, finalement, traiter la problématique du médecin du travail ne relevait pas de son intervention. Il a été

convenu qu'elle puisse l'évoquer avec sa tutrice de stage, parce qu'elle se doit de faire quelque chose de ces alertes, cependant, comme cela ne relève pas de son intervention, elle n'a pas à l'évoquer dans sa restitution. Recentrer sur la demande permet une réelle mise à distance.

Le groupe d'échange de pratiques permet aussi à l'étudiant, à travers ses questions, de faire un pas de côté, de prendre un peu de distance avec son stage. Il semble indispensable d'avoir ce temps à part, à l'extérieur de l'organisation, pour penser l'intervention.

Gérer les attentes et le sentiment d'instrumentalisation

C'est souvent lors de cette prise de distance que les étudiants prennent conscience de la place qu'on leur attribue dans l'organisation ou des attentes suscitées, que ce soit par l'entreprise ou par les salariés. Souvent, en présentant l'intervention, ils prennent conscience des jeux d'acteurs qu'ils ont observés mais pas nommés, et ils mesurent les enjeux pour chacun, les stratégies mises en œuvre. Dès ce constat revient souvent la question de l'instrumentalisation. Il arrive, par exemple, que des salariés se servent des entretiens individuels réalisés dans le cadre du prédiagnostic pour évoquer tous les problèmes de l'entreprise, même s'ils ne sont pas en lien avec l'intervention. Il se peut aussi, autre exemple, que l'étudiant découvre que la direction qui l'a pris en stage ne veuille finalement pas qu'il aille trop sur le terrain, c'est-à-dire qu'il n'aille pas interroger les personnels. L'étudiant a alors l'impression qu'il est là pour que la direction puisse dire : « *On vous a entendus, on a fait venir un psychologue du travail.* » Nadège Guidou évoque ces difficultés dans un article (Grégoire, Guidou, 2020), mais aussi lors d'une conférence en 2025 où elle explique comment se saisir de cette « instrumentalisation » dans la pratique de l'intervention, afin de stabiliser une vision commune de celle-ci.

Prenons un autre exemple : une situation peut s'avérer problématique, lorsque, finalement, les résultats d'un diagnostic sur les risques psychosociaux montrent qu'il y a beaucoup de points à aborder et que l'entreprise remet en question la méthodologie de l'étudiant pourtant validée avec eux.

Ce sentiment est souvent mal vécu par les étudiants, persuadés qu'ils allaient pouvoir tout changer pour que l'entreprise aille mieux ; la désillusion est parfois difficile. Ils étaient souvent loin d'imaginer



La réflexion sur le cadre permet de clarifier les objectifs de l'intervention, les modalités de communication et les limites du consultant.

de telles stratégies. Ils expriment alors beaucoup de frustration. Ces groupes d'échange leur permettent de relativiser et d'interroger ce que cela vient nous dire de cette organisation et de ces dysfonctionnements. Un travail de réflexion est alors engagé sur ces points de vigilance pour de futures interventions.

Il est souvent arrivé que des étudiants identifient des attentes très fortes chez les salariés, ceux-ci exprimant alors le sentiment d'être enfin entendus. Ce sentiment leur donne de l'énergie et de la motivation pour mener à bien l'intervention, mais aussi, *a contrario*, une charge symbolique très forte, une responsabilité très lourde avec la crainte qu'ils ne parviennent pas à faire bouger les choses ou à mobiliser le collectif, et ainsi créer de la déception.

Ils parlent souvent du syndrome de l'imposteur, exprimant un doute persistant quant à leurs compétences et à leur capacité de mener à bien leur stage. En début de stage, lorsqu'ils sont dans une phase d'observation, ils se demandent par quel bout prendre les choses et s'interrogent sur leurs capacités de se rendre utiles. Nous les questionnons beaucoup sur la plus-value d'un psychologue du travail par rapport à un étudiant en ressources humaines sur ce type d'intervention, pour les amener à réfléchir sur ce qu'ils ont à apporter et ainsi prendre la mesure de leurs connaissances et de leur étayage théorique et scientifique.

Ils voient leur intervention comme un enjeu très fort pour l'entreprise, parce que leur stage de fin d'étude tourne entièrement autour de cette problématique. Il y a bien évidemment des attentes, mais l'entreprise continue son activité et, parfois, ils prennent conscience que les personnes ne s'impliquent pas dans leur démarche à la hauteur de leur investissement... et la déception est forte.

L'éthique et la déontologie

Les questions d'éthique et de déontologie sont très présentes dans les réflexions des étudiants. En effet, souvent pris dans des conflits de loyauté et coincés dans cette posture interne / externe ■■■

à l'organisation que nous avons évoquée, ils s'interrogent quant au respect de la confidentialité. Ce qu'ils peuvent dire à leur comité de pilotage, ce qu'ils peuvent écrire dans leur mémoire, comment rapporter la parole sans que l'on puisse identifier la personne, etc. On leur demande aussi d'avoir une posture critique, et vient alors se poser la question de comment bien formuler les choses pour ne pas blesser – pour ne pas dire « contrarier » – l'entreprise. Ils partagent souvent sur ce sujet beaucoup de stratégies que chacun a mis en place pour contourner les difficultés identifiées.

Parfois, ils poussent la confidentialité à l'extrême, et cela est perçu comme une forme de rigidité par le tuteur qui ne comprend pas d'être à ce point exclu de l'intervention. Parfois, aussi, le mémoire est vidé de son contenu, tellement l'étudiant craint d'en dire trop. Cette question nécessite de perpétuels ajustements, le psychologue doit évaluer la pertinence des informations et juger si celles-ci sont nécessaires pour la compréhension de son travail. La question de l'écrit professionnel est de ce fait difficile, et cet exercice leur permet d'évaluer l'importance d'aborder certains points. Prenons l'exemple d'une l'intervention qui porte sur la mise à jour du document unique sur les risques psychosociaux, mais au cours de laquelle l'étudiant recense des difficultés dans un service et identifie un problème de management. En effet, lors de son intervention, les salariés d'une équipe ont fait part de difficultés liées à la communication de leur manager, et l'étudiant se trouve alors en difficulté pour savoir s'il doit en parler ou non dans son mémoire. En groupe, nous repartons toujours de la demande formulée par l'entreprise. Si cela ne relève pas de l'objet de son intervention, l'étudiant doit accepter qu'il ne puisse pas travailler sur cet aspect. En revanche, rien ne l'empêche de l'aborder avec son tuteur. De ce fait, ces informations n'ont pas lieu d'être dans l'écrit professionnel.

Une autre difficulté que rencontrent les étudiants lors de ces stages, c'est lorsqu'un salarié vient les voir pour parler d'une situation de souffrance personnelle ou dans la sphère professionnelle et que cela n'est pas en lien avec leur intervention. Ils ne s'imaginent pas laisser cette personne sans réponse et, pour autant, ils ont bien conscience que c'est en dehors de leur cadre d'intervention. Leurs échanges entre eux leur permettent assez facilement de définir les moyens de réorienter la personne. Ils prennent alors conscience de l'importance de ce pas de côté que leur permet ce temps d'échange de pratiques.

Ils n'hésitent pas, lors de leurs stages, à solliciter leur enseignant référent, mais aussi le psychologue praticien qui les encadrent tout au long de l'année. En effet, chaque étudiant se voit attribuer, en début d'année, un psychologue praticien (qui a plus de trois années d'expériences professionnelles) qui le suit et qui est présent pour l'accompagner dans ses questionnements. Ce sont souvent les mêmes problématiques qui sont abordées dans ce cadre, à l'image d'une supervision.

Perspectives

Dans ce texte, j'ai tenté de démontrer l'étayage dont bénéficie l'étudiant lors de ses stages professionnels (c'est aussi le cas dans le cadre des stages de recherche), les questionnements récurrents, les doutes, les interrogations. Toutes ces questions ne s'arrêtent pas à la sortie de l'université.

En effet, tout au long de notre pratique, nous sommes amenés à nous questionner sur ces différents thèmes et qui s'interrogent tout au long de notre carrière :

- Le statut professionnel, le titre et la manière de se présenter.
- Le cadre de l'intervention, les enjeux et les stratégies, l'analyse de la demande et sa reformulation.
- La mise à distance du sujet, l'idéalisation de la mission.
- La demande d'aide à des pairs, le débat et la discussion sur le geste professionnel.
- Les questions d'éthique et de déontologie dans chacune des situations rencontrées.

Tous les sujets abordés avec les étudiants sont ceux que l'on retrouve avec des praticiens, à différents moments de leur carrière. Cette posture réflexive est au cœur de la pratique du psychologue du travail, c'est ce questionnement continu qui assure la qualité de sa pratique.

Au sein de l'institut de psychologie de Lyon, nous avons le projet de développer un centre d'application qui permette d'encadrer les étudiants dans des mises en situation pratiques et concrètes, par des praticiens et des universitaires. Ce projet permettrait aux étudiants d'éprouver encore un peu plus la pratique auprès de praticiens et d'avoir ces espaces de réflexions groupales. Le projet serait aussi de proposer des groupes d'échange de pratiques professionnelles aux étudiants pour les deux années qui suivent leur diplôme. L'idée est de poursuivre leur étayage, mais aussi de les encourager dans cette pratique et que ces échangent perdurent dans le temps. ■