

Faire travailler les autres ?

Le cas des expertises CHSCT sur la souffrance au travail

Solange Lapeyrière - René Gambin

Nous avons choisi de présenter, sur ce thème, «faire travailler les autres», un type d'intervention particulier, puisqu'il s'agit des demandes d'expertise CHSCT qui concernent les questions de souffrance au travail et les risques psychosociaux. Nombre d'ergonomes, psychologues, sociologues, psychodynamiciens, y sont confrontés.

Ce qui nous intéresse ici, c'est la façon dont, dans ce cadre là, où la parole et la position de l'expert, son rapport, sont attendus comme des points forts qui vont faire référence, « entre science et loi », du fait de leur « supposée » objectivité et de leur extériorité, nous avons choisi de « faire travailler les différents acteurs » à la construction de l'expertise dans la résolution des problèmes posés.

Ce pari n'est pas évident à proposer, défendre, tenir ! Et pourtant l'expérience acquise sur ces problématiques, sur nombre d'expertises, nous confirme dans la nécessité d'introduire cet espace paradoxal. C'est dans cet espace que vont se jouer des modes de compréhension et d'action nouveaux pour les acteurs de l'entreprise. Nous leur proposons de construire avec eux une expertise particulière concernant leur situation. Expertise que nous avons nommée « d'accompagnement », pour nous différencier des expertises diagnostic, d'enquête, de constat voire de dénonciation.

Cette méthode profondément inspirée des principes de l'ergonomie, s'en démarque également. Elle est construite aussi sur d'autres apports des sciences humaines. La place accordée au travail et son analyse vont resurgir dans un cadre renouvelé de pratiques que nous allons tenter d'exposer et de discuter.

1. Faire travailler les autres ?

Ceux qui ont déjà mené des expertises sur ce sujet savent à quel point les contextes sont extrêmement tendus, méfiants, conflictuels. Quel « travail particulier » va-t-on pouvoir mener dans ces situations souvent bloquées où les problématiques sont exprimées sur des modes très personnalisés ? Et qui sont « ces autres » que l'on va faire travailler ? François Daniellou a montré qu'il y avait beaucoup d'acteurs dans l'entreprise. Quelle place, ou plutôt quel travail va-t-on engager avec ceux qui souffrent, ceux qui font souffrir, les directions, l'encadrement, les instances représentatives du personnel, le médecin du travail, quelquefois le conseil d'administration ?

Ce parti pris du « faire travailler les autres », n'est pas réductible aux méthodes participatives bien connues dans la conduite de projet ou dans l'intervention ergonomique. Il trouve sa justification au cœur même de la définition de la souffrance au travail telle qu'elle est développée par Dejours, Clot, et Davezies pour lesquels les situations de « souffrance au travail » sont caractérisées par le « blocage » de la relation homme/organisation.

Cette définition souligne bien que, dans les cas de souffrance au travail, les personnes se pensent dans des situations de domination ou d'emprise, dans lesquelles il n'y a plus de parole possible, ni de marges de manœuvre; elles ne sont plus actrices de ce qui leur arrive. Le recours à un intervenant extérieur est souvent une ultime tentative pour essayer de « résoudre » ce qui est vécu comme ne pouvant plus l'être en interne. C'est donc au cœur de cette définition de la souffrance que se justifie cette dynamique d'intervention, tenter, par notre position d'expert, de rendre à l'autre sa place d'acteur, en proposant un « cadre d'intervention ». Ce cadre doit permettre à chacun de revenir progressivement, et en sécurité, à la question du travail, de pouvoir en parler à nouveau, et de faire émerger des mouvements, des déplacements dans ce rapport au travail, qui seront la base de construction et d'issues possibles dans les relations et les organisations de travail. Le deuxième point qui en rajoute dans la souffrance au travail est son déni. (cf. notre article « Harcèlement moral, une affaire collective et culturelle » 2004). Non seulement on souffre de la situation de travail, mais on souffre encore plus du fait que cette souffrance n'est pas reconnue, et même dans la majorité des cas du fait qu'elle est même niée. C'est le deuxième point sur lequel notre position d'expert doit faire avancer les différents acteurs de l'entreprise.

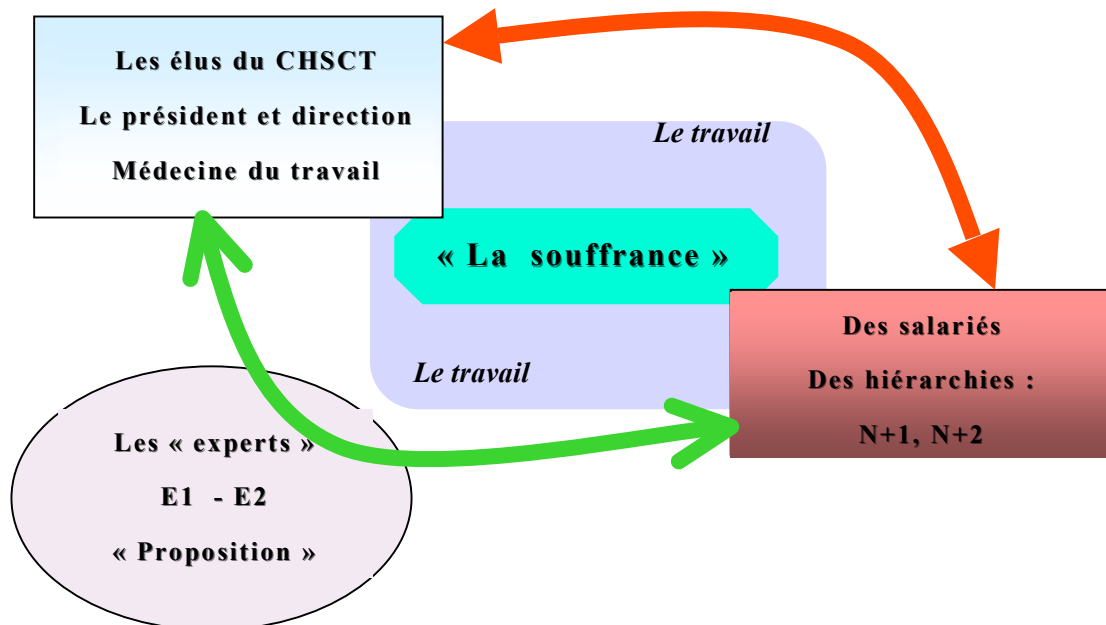
En choisissant de faire travailler les acteurs, nous adoptons donc une posture particulière proche de la « clinique » au sens où celle-ci, sur le terrain psychique, se caractérise par le fait de "mettre l'autre en mouvement", en allant vers un "potentiel de ressources" qui sont souvent occultées, bloquées ou inutilisées. Cette option nécessite d'être clarifiée, car elle est évidemment différente des notions cliniques habituellement développées en médecine somatique où le thérapeute part du diagnostic, qui permet de dire la maladie, et de prescrire les traitements. Cette différence est importante. Dans l'intervention sur les risques psychosociaux, l'arsenal méthodologique n'est pas le même que dans d'autres circonstances ou d'autres risques. C'est ce que nous allons développer ici.

2. Les acteurs, leurs attentes.

2.1. Les acteurs

Dans le cadre de l'expertise, il est important de souligner que les élus du CHSCT sont la plupart du temps les demandeurs. Ils ont « voté » l'expertise et parfois, ont choisi l'expert. Le président du CHSCT, la direction de l'entreprise sont rarement demandeurs, parfois y consentent et participent à la négociation, mais ils sont, quoi qu'il en soit, obligés d'accepter et de payer, sauf à faire un recours et obtenir une décision contraire du TGI. Le médecin du travail fait souvent partie des demandeurs et a pu conseiller ce type de recours. Cette demande est faite pour les salariés qui ont fait état de leur malaise auprès des syndicats et de la médecine du travail. Quoi qu'il en soit, tous appartiennent à des services ou directions avec des « n+1 ; n+2 » sur place ou quelque part en France ou dans le monde ! Enfin, il arrive que des plaintes aient été déposées (civil ou pénal) et que l'inspection du travail soit saisie et mène une enquête, ou que les services de la CNAM aient été sollicités pour une reconnaissance d'accident du travail.

1. L'expertise « attentes »



Solange Lapeyrière, René Gambin

Entre les élus du CHSCT et la direction, il y a généralement une appréciation différente, voire divergente, conflictuelle, parfois très conflictuelle sur la question de la souffrance, son existence, son déni, ses causes.

Dans la situation incriminée, salariés et hiérarchies ont des positions antagoniques avec une personnalisation parfois violente. Chacun a ses partisans, « sa cour » et l'on assiste à des phénomènes de clans qui en rajoutent dans la violence interpersonnelle.

Nous observons au moins deux niveaux de conflictualité et de position. En premier lieu dans la situation précise dite en souffrance, puis entre direction et syndicats, et parfois même entre syndicats.

2.2. Les attentes, la demande

Au début, la question dominante est celle de la souffrance, souvent posée dans des termes très personnalisés, à partir de cas de « victimes » ou de « harceleurs ». Et dans ce cas, la question du travail est souvent en retrait, voire oubliée. (cf schéma 1). Dans d'autres cas, les nouvelles organisations de travail et le système de « pressions » sont avancés comme la source du malaise, voire de situations dramatiques, dans une discussion très controversée qui peut également « glisser » sur un terrain personnel ; les uns nomment les failles des personnes en termes de « fragilité personnelle ou d'insuffisance professionnelle », les autres dénoncent un management hors norme (par la peur...), des caractéristiques personnelles de managers ou des collègues (des pervers, sadiques...).

Chacun, dans sa position, a des attentes sur les résultats de l'expertise : nommer les responsables de la souffrance et les dysfonctionnements, « faire cesser la souffrance », ramener des relations de travail sereines, résoudre rapidement le conflit de travail, ou au contraire faire valoir le bien fondé des comportements, positions, décisions et organisations... et tout cela en voulant faisant toujours faire « bouger l'autre ».

L'expertise CHSCT est investie de façon très particulière. Elle est attendue pour légitimer scientifiquement une situation dite « subjective », elle participe de l'objectivation des risques professionnels dans la dynamique de prévention, (document unique), mais aussi de pénalisation de la responsabilité de l'employeur (obligation de résultats soulignée par les jurisprudences récentes). Elle est enfin souvent assimilée à une « enquête » de responsabilités dans des situations pré-judiciaires, renforcée par la loi de modernisation et la législation sur le harcèlement moral (L 122-49).

Ce qui est attendu, c'est aussi la production d'un "rapport", où le constat sera objectivé et les solutions recommandées.

Entre la problématique initiale, celle des personnes en situation de souffrance, et les demandeurs il y a un travail important d'analyse de cette demande. En effet il est nécessaire de faire la part des choses entre les attentes fantasmagiques qui sont investies sur les experts, l'expertise et la fonction du rapport écrit, et ce qui est du ressort de notre rôle d'expert et ce qu'il va être possible de construire et faire au cours de l'expertise. Si l'on se réfère aux interventions classiques d'ergonomie, le terrain de la souffrance psychique a pour particularité de développer une demande « magique et illimitée » de résolution, et ce d'autant plus qu'elle touche à des aspects souvent immatériels du travail : l'organisation, les relations de travail, les relations interprofessionnelles

Quelques principes qui nous sont apparus nécessaires pour ce type d'expertise

3.1. L'objectivation, l'objectivité : trois distances à garder

L'objectivité attendue de nous est un travail permanent. Elle nécessite de mettre en place au moins trois « garde-fous » indispensables.

Le premier, c'est l'équidistance entre les différents acteurs, quels qu'ils soient. Point essentiel puisque, intervenants suite à la demande du CHSCT, nous sommes d'emblée perçus, comme étant du côté des syndicats et des victimes. Dans ces situations conflictuelles, cette position de « distance » est toujours mise en danger. Dès que nous n'épousons pas totalement le point de vue de l'un ou de l'autre, nous sommes aussitôt suspectés de nous être laissés manipuler ou d'avoir rallié l'un des clans, voire même d'être « achetés », ou « vendus », selon le point de vue... Cette distance est à faire exister à tout moment de l'expertise, elle n'empêche en aucun cas la bienveillance, l'empathie et la compréhension; elle est fondamentale pour faire accepter le processus proposé et asseoir la crédibilité et l'efficacité du rapport d'étape et du rapport final.

Le deuxième garde-fou nécessaire est de clarifier nos approches par rapport aux influences idéologiques du moment. Elles traversent les demandeurs et les consultants, s'ils n'y prennent pas garde. Cette prégnance de l'idéologie dominante est très présente dans ce type de situation, en particulier sur la question très complexe et actuelle de la victimisation. Ceci nécessite à la fois un travail théorique et méthodologique de notre part et une clarification de nos positions auprès de nos interlocuteurs.

Enfin le troisième garde-fou et non des moindres est celui qui doit nous permettre de tenir à distance nos propres projections et affects qui sont activés par les situations dramatiques et conflictuelles auxquelles nous sommes confrontés. Le fait d'être deux consultants, et de se doter des compétences, moyens d'analyse ou de supervision nécessaires, constitue le troisième principe de précaution de ces interventions. Il a un coût non négligeable qu'il faut néanmoins assumer et justifier compte tenu des risques et responsabilités qui sont engagés dans ce type d'intervention, tant pour les acteurs que pour nous-mêmes.

3.2. Créer un cadre fort de parole sécurisée

L'autre point nécessaire et utile pour pouvoir travailler avec nos partenaires, est la création d'un cadre fort de parole sécurisée. Ce cadre, c'est à nous de le proposer, de le porter, de le maintenir, voire de l'imposer.

Dans ces interventions, un climat de peur est souvent présent. Peur de parler, peur des conséquences possibles en retour, peur d'aggraver la situation personnelle, peur des représailles, peur des révélations, peur des résultats...

Les enjeux de ce cadre vont se jouer dans la mise en place des méthodes concernant l'écoute des acteurs : lesquels, comment, par qui commencer, comment garantir l'anonymat, dans quel lieu les recevoir.... Et ce que nous allons faire de ce travail d'écoute. Autant de questions qui sont à examiner dans le cadre spécifique de l'entreprise, de sa culture, de ses symboles...

Ce cadre sécurisé de parole se décline autour de trois axes majeurs :

- L'établissement des règles de fonctionnement de l'expertise

Les règles de confidentialité et d'anonymat des propos, en particulier pour les entretiens individuels sont nombreuses

Les règles de fonctionnement des groupes, les règles de compte-rendu des séances, la restitution, la diffusion des documents intermédiaires, des documents finaux.

L'établissement de ces règles est tout à fait intéressant. En effet, leur conservation ou discussion pendant l'expertise vont souvent être symptomatiques de difficultés récurrentes qui vont pouvoir faire objet d'analyse en situation, (*hic & nunc*) lorsqu'elles se présentent. Ces événements vont constituer un matériau précieux qui va permettre d'interroger les fonctionnements habituels, sur les règles et normes plus ou moins partagées (administratives, procédures, règles de métier, etc.) qui font souvent l'objet de conflits.

- Une position de « neutralité bienveillante »

Ce terme nous a été proposé lors d'une intervention et nous le reprenons volontiers. Il indique aussi que dans notre façon de travailler avec tous les acteurs, nous sommes là, dans une relation d'aide et non pour marquer les fautes et défauts, pour départager les torts et les raisons des uns et des autres, pour cataloguer à charge ou à décharge.

Cette position est au cœur de la démarche clinique, c'est-à-dire que nous sommes là pour « étayer » quelque chose, pour aider les uns à se dégager d'une emprise, lorsqu'il y a emprise de la part de personnes particulières dans l'entreprise, mais aussi pour aider l'ensemble des acteurs à sortir de positions bloquées ou bloquantes. Il faut se rappeler que lorsqu'il y a une souffrance importante, il y a une « incapacité de penser et une incapacité d'agir » ; les personnes se trouvent enfermées dans un raisonnement circulaire dont elles ne voient aucune issue. L'essentiel du travail est d'amener les acteurs à sortir de ce type de situation. Avec « prudence et patience » !

Il faut d'abord éviter tout ce qui pourrait renforcer les blocages et les dénis qui aggraveraient la situation. Il y a des interventions, ou des faux-pas dans l'intervention qui peuvent aggraver

la situation. Et là il faut naviguer entre deux écueils : une certaine prudence pour ne pas cristalliser trop vite ce qui peut bouger, mais aussi la nécessité d'intervenir rapidement sur des événements graves aux conséquences néfastes. Nous sommes parfois face à des situations dramatiques ou dangereuses où il faut décider et agir, et d'autres situations où nous faisons l'hypothèse (à partager) qu'elles vont « basculer » à leur rythme, et qu'il est inutile de d'accélérer. Enfin tout n'est pas à mettre sur la place publique ; des modifications voire les revirements et évolutions de position de certains acteurs doivent pouvoir s'opérer avec la discrétion nécessaire et éventuellement être annoncés par eux-mêmes ou par la personne ad hoc, et non par l'expert qui alors priverait les acteurs de leur « pouvoir de parole » ou de leur « pouvoir d'agir » retrouvés. C'est la notion de parole « adressée » et de responsabilité de chacun qui est à analyser de façon chaque fois contextualisée. Dans ce cas, le travail de l'expert est d'analyser en cours d'action le jeu mouvant des positions, et ne surtout pas se substituer aux initiatives et à la responsabilité de chacun.

3.3. Le demandeur fait partie du problème.

Ce principe bien connu des pratiquants de l'analyse systémique est particulièrement important dans ce type d'expertises. Le ou les demandeurs, élus du CHS, médecin du travail, président du CHSCT ne sont pas des commanditaires externes et neutres. Ils font partie de l'histoire du conflit, ils sont immergés, comme les autres, dans la « culture » d'entreprise. L'idée n'est pas comme dans un audit, de leur remettre un rapport, mais de les considérer comme un des acteurs de la situation, avec lesquels nous serons également en travail, en particulier dans leur rôle en tant que membre du CHSCT, sur l'approche des risques psychosociaux et leur prévention, dans le dialogue social qui a lieu dans cette instance qui en a la charge. Ce travail à mener avec chacun d'eux n'est pas des plus simples, puisque dans ce type de situation, le demandeur souhaite être renforcé dans sa position et ne s'attend pas à ce type d'implication.

4. Le "travail" des acteurs: les mises en mouvement

Nous distinguerons quatre caractéristiques toujours présentes dans ce travail.

4.1. Déglobaliser, dépersonnaliser, revenir aux situations concrètes

L'hypothèse qui est ici à l'œuvre ne mésestime pas le rôle des individus dans ce qui se produit au travail. Mais elle met en avant que, lorsque les relations interpersonnelles et les questions dites de « comportements » prennent le dessus, c'est qu'il est devenu impossible aux différents personnels, aux cadres, à la direction de réguler les conflits posés dans le cadre de l'organisation quotidienne du travail. S'il est rarement profitable de ne traiter les problèmes que sur le mode personnel, comme nous y invitent souvent les demandes exprimées dans des situations extrêmes et parfois désespérées, pour autant la désignation d'emblée et trop générale de l'organisation du travail, ne nous paraît pas non plus ni pertinente, ni immédiatement recevable. À notre sens, il faut commencer par « délier » ce blocage « homme organisation » caractéristique de « la souffrance au travail », en travaillant sur les sources de ce blocage, à partir du travail quotidien et du rôle et des comportements « professionnels » des uns et des autres dans cette organisation. C'est à ce prix qu'il est possible de dénouer « quelque chose » dans ces contextes devenus « pathogènes » et que des évolutions pourront ensuite être envisagées.

Notre premier travail consiste à partir du discours et des matériaux amenés par les salariés, à questionner tranquillement les liens qui s'établissent entre ce qui est dit et la façon dont le

travail quotidien se déroule pour les uns et les autres. C'est ce que nous appelons « déglobaliser » et « dépersonnaliser » la problématique. En effet dans un premier temps, le malaise ou le conflit, semblent s'ancrer dans l'ensemble de l'entreprise, pour tous les acteurs. Le fait de déglobaliser amène chacun à repérer précisément où le problème se situe, dans quelles circonstances il est apparu et quelles en sont les causes particulières. « Dépersonnaliser » la problématique indique pour nous, qu'au-delà de la personne qui occupe le poste, il existe une situation de travail et que celle-ci peut avoir des conséquences particulières, qui permettent d'éclairer la situation dite de souffrance ; elle est donc aussi source de perspectives d'évolution du problème.

Très souvent, les acteurs apportent des « faits » (comportementaux), une accumulation de « faits » qu'ils ont été invités à noter, qui sous l'apparence de l'objectivité vont plutôt dans le registre de l'administration de preuves à charge ou à décharge. Le fait énoncé est donné comme cause de la souffrance et comme preuve d'une mise en accusation possible. Décontextualisé, il perd sa place comme « effet » possible d'une situation plus complexe, organisationnelle. Nous avons donc à travailler avec les salariés sur ces raccourcis qui peuvent être à l'origine de confusions et blocages.

Souvent les personnes que nous rencontrons ont lu quelques articles et ouvrages, et viennent avec ces écrits nous dire que leur cas est véritablement celui-là. Ce qui n'est pas faux en première apparence. Mais qui n'est pas suffisant pour en dégager des pistes d'action possible. Chaque fois, nous allons entendre ce premier niveau d'expression et reprendre avec eux l'analyse particulière de leur contexte de travail et rechercher toujours avec eux les marges de manoeuvres spécifiques de leur situation.

Ce triple travail étonne dans un premier temps, fait quelquefois l'objet de résistances localisées. En effet lorsque tombent ces deux artefacts de la personnalisation et de la globalisation, vont surgir des situations réelles, complexes, non-réductibles à quelques anathèmes, ce qui va déranger le cadre explicatif et bloqué qui était avancé en premier lieu.

4.2. Faire parler du travail

En entretiens individuels, mais surtout en groupes, nous amenons les directions, les cadres, les salariés à « parler du travail »; chacun est invité à parler de son métier, son travail, son rôle dans l'organisation, ses relations aux autres, de son rapport à son travail, son histoire, ses perspectives.

C'est une méthode que les ergonomes connaissent bien, lorsqu'ils pratiquent les analyses du travail. Ils savent aussi à quel point le fait de parler, montrer, expliquer leur travail à quelqu'un qui y entend quelque chose, est un des points forts de la dynamique qui s'enclenche avec leurs interlocuteurs.

Par contre, dans le cadre de ces expertises, nous ne menons pas d'analyse du travail, en situation, selon les canons de la méthode classique de l'ergonomie de langue française. Notre hypothèse est que dans ce contexte de souffrance, où la capacité, les lieux, les espaces pour parler du travail ont disparu au profit d'une personnalisation et d'une symptomatologie dominante, il faut d'abord redonner progressivement aux personnes cette capacité et cette confiance à pouvoir aborder les questions du travail comme étant la source et la base de la résolution de leurs problèmes. C'est en menant eux-mêmes cette expérience, que le mouvement peut s'amorcer.

4.3. Créer des dynamiques collectives d'analyse et d'actions partagées

François Daniellou disait en introduction, que l'intervention est un moment un peu extraordinaire où les ergonomes, les consultants, les intervenants, font exister un nombre de réunions dont on nous dit « ça nous coûte beaucoup, vous vous rendez compte, tant d'acteurs qui ne sont pas en train de travailler »...

Même si l'expertise n'est pas une intervention, nous concevons l'expertise comme un cadre exceptionnel qui va permettre de retrouver quelque chose de perdu, de faire en sorte que tous ces acteurs (direction, hiérarchies, fonctionnels, salariés, IRP...) qui ont une intelligence du travail, occultée par la situation de crise, puissent refaire circuler, à nouveau, cette intelligence et leurs compétences dans ce domaine. Il nous paraît essentiel dans ce cadre que la parole de l'expert ne soit pas « sacralisée » comme la seule possible venant arbitrer une situation. Nous concevons notre rôle d'expert comme permettant de remettre en circulation, avec les salariés concernés, l'existence l'étayage et la valorisation de leurs capacités à analyser et résoudre nombre de situations.

Notre formation d'ergonome ou de psychologue du travail est fondamentale pour animer ces groupes et valoriser les productions du groupe, dans la situation et dans les écrits qui en sortent. Le fait de laisser les groupes créateurs et porteurs de leurs analyses est un élément essentiel à la fois pour engendrer une autre dynamique, d'autres discours et des actions qui seront issus des groupes eux-mêmes. Le fait de pouvoir confronter ou partager des analyses, imaginer des solutions et des actions possibles, remet en circulation du « pouvoir penser, du pouvoir agir » ; il remet aussi en circulation l'intérêt et éventuellement un peu de confiance dans la parole de l'autre. Objets indispensables et recherchés dans ce type d'intervention.

Il y a là un développement d'une des compétences des ergonomes, qui va s'exercer sur un autre mode, plus discret, plus collectif, et directement opérationnel.

Vous trouverez dans notre communication au colloque de GRH « Savoir parler du travail, une compétence méconnue, perdue, et pourtant indispensable dans les mutations du travail » des exemples de cette méthode.

Dans ces réunions, nous mettons en œuvre les principes de la formation-action, en invitant les participants à chaque réunion et entre les réunions à mettre en place, chacun à son niveau, des « micro-actions », qui permettent de commencer à faire bouger quelque chose dans l'organisation et les relations de travail.

À l'occasion de ces séances, nous constatons que, très souvent pour des raisons diverses, les réunions ou autres opportunités de traiter des problèmes avaient disparu. Dans ce cas, l'expertise a lors joué un rôle moteur en permettant que cela se passe à nouveau. C'est le deuxième enjeu de cette dynamique qui consiste à faire reconnaître que parler du travail, c'est travailler et de voir quelle place à ce travail dans l'organisation... et donc de mesurer les conséquences qu'il y a à le négliger.

C'est un des effets positifs de l'expertise (et de toute intervention de ce type), quand il produit chez les encadrants et les collaborateurs, le besoin de « continuer » au-delà de l'expertise, « ces réunions où l'on parle concrètement des choses et où on les fait évoluer ».

4.4. Garder la perspective du collectif et de la prévention

L'idée est aussi, au niveau du CHSCT et de l'équipe de direction, de toujours garder la perspective du collectif et de la prévention. C'est-à-dire de ne pas s'enfermer dans les problématiques individuelles, mais de les considérer comme une « histoire » qui surgit et dont la résolution ne peut s'envisager que dans un contexte historique et institutionnel qui dépasse

le cas des individus en question. Cela conduit à mettre en perspective la situation passée et d'en tirer les conséquences dans un cadre organisationnel élargi.

Pour le CHSCT, comme pour la direction, ces « affaires » et ces expertises sont des opportunités pour s'organiser sur le plan de la prévention des risques psychosociaux. La réintroduction d'une culture de la prévention dans ses trois dimensions, primaire, secondaire et tertiaire et une réflexion sur des méthodes appropriées, collectives d'abord et individuelles ensuite, constituent un chantier d'envergure sur lequel, dans le meilleur des cas, ces expertises doivent aboutir. **Illustration concrète**

5.1. L'expertise : une construction par étapes

Tout commence par l'analyse de la demande, moment indispensable, qui doit prendre toute son ampleur et qui est parfois mis en danger par les stratégies de pouvoir qui sont en jeu dans ce type de demande. À cette occasion, nous présentons notre méthode de travail.

Ensuite, et en ce qui nous concerne, nous proposons généralement la construction de l'expertise en cinq étapes.

- Étape 1 : Poser le cadre, à partir d'entretiens stratégiques établis d'un commun accord, et par un travail de communication préalable avec toutes les personnes concernées
- Étape 2 : Ecouter, comprendre le problème dans son ensemble, sur la base d'entretiens individuels, avec les hiérarchies opérationnelles et fonctionnelles, les salariés, dans les services concernés c'est-à-dire dans les « lieux en souffrance ».

C'est une étape très importante pour créer une relation de confiance et dépasser la question du déni. Elle permet de répondre aux attentes les plus urgentes dans l'analyse de la demande. Elle nous permet, à nous consultants d'acquérir une première compréhension de la situation et d'identifier les interactions entre les problématiques individuelles et les problématiques organisationnelles. Elle se matérialise par un « petit rapport intermédiaire » qui doit permettre de valider cette compréhension et de mettre au clair les modalités concrètes des groupes de travail que nous proposons d'animer dans l'étape suivante.

- Étape 3 : Nous communiquons sur notre compréhension de la situation, et nous proposons le lancement de l'étape suivante, la 4, avec des groupes de direction, de salariés, les élus du CHSCT.

Cette étape est fondamentale et va jouer un rôle charnière. Car si elle permet de traiter de la question du déni, par contre elle introduit toujours un certain « décalage » entre les attentes et positions des salariés, syndicats et direction. Personne n'y retrouve totalement son analyse initiale ! L'objectivité tellement désirée crée un peu de surprise. C'est à ce moment-là que nous invitons chacun à travailler sur le fond du problème, c'est-à-dire les problèmes organisationnels et relationnels dans le travail, dans le cadre des groupes proposés. Dans certains cas des blocages, de part et d'autres surgissent qui peuvent éventuellement mettre en échec la suite de l'expertise, mais qui éclairent aussi sous un nouveau jour, les « résistances au changement » qui se jouent dans l'expertise. Il n'est pas rare d'assister au dénigrement des experts sur les modes habituels présents dans la culture de l'entreprise : surnoms insultants, déni de compétence, violences verbales en réunions, écrits diffamatoires... Tout ce dont les salariés nous ont fait part, les concernant, se reproduit à notre rencontre. Ce déferlement va devenir un des matériaux essentiels de l'expertise à ce stade, pour mettre à jour des pratiques

habituelles en cas de désaccord. À ce stade, se joue aussi les conditions de poursuite ou d'arrêt de l'expertise.

- Étape 4 : Travail avec les acteurs dans les groupes prévus et affinés en fonction des étapes précédentes (groupe de direction hiérarchies, collaborateurs, CHSCT... selon les cas).
- Étape 5 : Rapport final sur la base de l'historique de l'expertise et des résultats élaborés et co-construits dans l'étape 4.
- Nous ajoutons maintenant presque systématiquement un bilan à 3 mois pour évaluer les suites données à l'expertise.

5.2. Quelques points clés...

La conduite de deux expertises menées parallèlement dans deux entreprises différentes, ont permis de noter quelques points clés dans les effets de cette méthode. Dans ces deux expertises, le comportement managérial de la directrice était fortement remis en cause par les salariés et les syndicats, avec des cas notables de malaise général et de souffrance au travail. Dans chacun des cas, la direction générale et conseil d'administration soutenaient les directrices en question et considéraient que les problèmes étaient individuels liés à quelques personnalités (fragiles, contestataires...).

Lors des deux premières étapes, nous découvrons que les salariés ont focalisé toutes leurs difficultés sur le management particulier de leur directrice, et que leur attente était de faire valider par l'expert la nuisance de ce management et le nécessaire départ de leur directrice. Dans chacun des cas et à des titres différents, nous avons constaté effectivement un style de management réellement problématique. Mais nous avons pu mesurer aussi nombre d'autres problèmes au-delà de ces directrices : sur les grandes orientations de l'entreprise, sur des désaccords parfois très forts entre professionnels, et avec l'encadrement intermédiaire, dans une violence interprofessionnelle quasi quotidienne. Par contre tout était focalisé sur la personne de la directrice, avec l'espoir que son changement permettrait de retrouver un paradis perdu.

Dans ces deux cas, le bilan d'étape fit surprise. Nous avons effectivement confirmé la situation de souffrance et de malaise des salariés et nous avons souligné une organisation et un style de management problématique. Nous avons révoqué les allégations de personnalisation qui dans chaque cas faisaient porter la responsabilité sur quelques individus, (chacun ayant sa liste). Nous avons souligné que le malaise allait au-delà des seuls comportements managériaux ou des salariés et syndicalistes incriminés et concernaient nombre de problèmes de conception du travail et de conflits occultés et différés. Nous avons indiqué que la sortie de ce malaise, ne pouvait se résoudre par le départ des individus désignés, mais bien par un travail de fond auxquels chacun dans son rôle était convié dans la phase suivante de l'expertise.

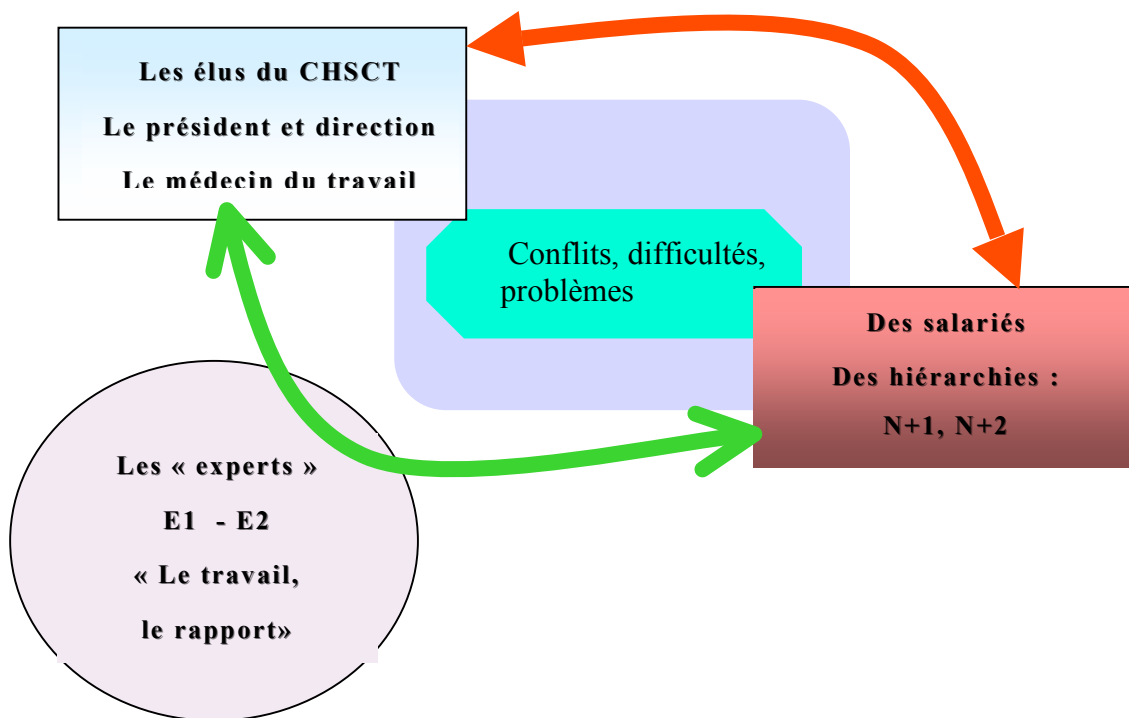
Le fait d'amener ce constat à mi-chemin de l'expertise est fondamental car il permet en cours d'action, d'ouvrir des perspectives nouvelles, d'éventuellement recomposer les dynamiques. C'est à ce moment charnière que se dessine une dynamique possible, ou à contrario, un renforcement des positions initiales qui se manifestent alors par une critique violente à l'encontre des experts.

Cette étape vient toujours créer discussion parfois déception et même souffrance (!), dès lors que l'expert ne colle pas - totalement - à la position initiale de chacun, position que chaque partie aurait aimé voir confirmer. En effet, à partir des entretiens et informations analysées, nous découvrons que le symptôme, comme tout symptôme, n'est pas réductible à son expression première, mais qu'il vient recouvrir d'autres choses, occultées. C'est bien ce qui caractérise cette position clinique dont nous parlions en introduction.

Cette dynamique en cinq étapes, avec cette étape charnière en étape 3, permet à notre sens une série d'évènements et de rebondissements essentiels dans l'expertise. C'est sur cette base-là, que l'expertise va prendre un tour nouveau, qui va se déployer dans les phases suivantes et qui est source d'évolutions. La particularité et la force de cette étape, c'est d'amener, à mi-chemin de l'expertise et non à la fin, une vision plus complexe et complète de la situation, et de proposer de recentrer les énergies sur les activités et pratiques de travail et non sur la seule personnalisation du problème.

Lorsque l'étape 4 a lieu, le schéma que nous avons proposé en introduction évolue. On passe de l'état où la souffrance était l'objet dominant, à un autre type de préoccupation qui porte sur les problèmes rencontrés et les évolutions organisationnelles nécessaires. À l'issue des groupes de travail, il y a quelque chose qui commence à changer dans la façon dont chacun commence à aborder le rapport entre la souffrance et le travail. C'est ce déplacement qui rend possible une autre dynamique. Les résultats sont fonction de ce que les différents acteurs, encadrement, salariés, RH, direction et élus du CHSCT, seront en mesure de continuer après l'expertise. L'expertise est une étape qui ouvre sur d'autres. Il est souvent nécessaire de poursuivre le travail entamé avec des formations ou d'autres formes d'étayage, en fonction des problématiques.

2. « L'après » Expertise Les groupes



5.3. Conclusions

Ce type de travail, « faire travailler les autres » est-il possible dans le cadre de l'expertise ?

Au regard de notre expérience, les demandeurs de l'intervention n'attendent pas une démarche de ce type. Ils aimeraient chaque fois que l'on puisse résoudre le problème « rapidement » à partir de la triade classique : entretiens-diagnostic-préconisations, sur la base d'une parole d'expert, et avec le moins de discussions puisque celles-ci sont vécues comme impossibles dans le climat concerné ! Lorsque nous proposons un autre schéma, avec la participation de tous les acteurs dans la construction de l'expertise, cette proposition a un effet étonnant ; Elle rassure un peu ; elle entraîne une adhésion mitigée mais suffisante pour oser se lancer dans un mode de résolution où toutes les tentatives précédentes ont été tenues en échec.

Une enquête, une analyse, des recommandations, un rapport, serait plus simple et moins coûteux que de faire travailler les autres ! Le travail d'écoute et d'analyse demandent une très grande patience, une capacité au silence, beaucoup de résistance aux influences et envahissements divers, une distance permanente par rapport aux discours académiques qui peuvent occulter le réel en le couvrant d'un discours savant, et un travail sur soi.

En préparant cette intervention, nous nous interrogeons à nouveau. Comment évaluer les résultats de telles interventions et méthodes ? Certes nous revenons maintenant toujours trois mois après la fin de l'expertise pour faire un bilan de ce qui a bougé. (ce bilan est annoncé et financé, dès le démarrage de l'expertise. Et effectivement dans certains cas, de l'avis des

salariés, le changement est visible. Dans quelques cas aussi, quelques personnes, particulièrement problématiques, ont fait l'objet de changements (tant du côté des managers que des salariés) !

Quoi qu'il en soit, toutes les difficultés ne sont pas aplanies. Pour nous ce qui est chaque fois significatif, du point de vue de la souffrance au travail, c'est lorsque les possibilités de parler, discuter, évoluer sont actives, c'est lorsque les éléments bloquants, qu'ils soient individuels ou institutionnels, ont bougé et que des perspectives nouvelles sont en cours... Certes, il reste encore beaucoup à faire !

5.4. Après le débat, dans le train du retour...

Solange Lapeyrière

En rentrant, et après le débat, la réflexion se poursuit. J'écris quelques lignes. Je ressens cette interrogation sceptique et critique des ergonomes sur deux points. Comment ne pas utiliser l'analyse de l'activité, se priver de cette méthode si puissante, et enfin comment ne pas transformer l'organisation, (sous-entendue vilaine et pathogène !), dans les circonstances où nous intervenons.

Je suis sensible à cette confiance dans les méthodes de l'ergonomie et à cette envie de transformer l'organisation...

Sur le premier point, la question de l'analyse du travail, il me semble qu'il serait intéressant de faire apparaître que cette « analyse du travail », socle de la construction de connaissances sur le travail, permet de développer d'autres formes de méthodes pour s'adapter à différents contextes et différentes situations. Il reviendrait à la sagacité et à la pertinence de l'intervenant d'utiliser le bon outil, au bon moment ! Revenons aux boîtes à outils de tous les artisans et artistes. On ne peut pas utiliser toujours le même pinceau, le même marteau, le même tourne vis. Qu'à ne brandir qu'une seule modalité, on risque de s'enfermer dans un contour trop restreint d'intervention, alors que la fécondité de cette méthode peut se développer dans d'autres « sous-méthodes » qui permettent de gagner en efficacité et en pertinence. C'est un peu ce que nous avons développé au colloque de GRH, sur l'idée que « savoir parler du travail » serait une compétence transversale à développer.

Il me semble aussi que sur les questions d'organisation du travail, il y a une discussion à reprendre. Il est vrai que par les analyses du travail, les ergonomes contribuent à mettre en évidence de véritables dysfonctionnements des organisations. De là à être prescripteurs d'organisations, il y a un pas qui est d'une autre nature. En effet nous sommes porteurs d'un « point de vue » sur le rapport organisation/santé au travail ; par contre les responsables (concepteurs et organisateurs) sont responsables de la productivité, de la sécurité et de la qualité des productions. Les questions que nous posons sont à intégrer dans une conception. Je suis loin d'être certaine que nous sommes concepteurs de transformations radicales. En ce qui me concerne, au fil d'une expérience accumulée, je suis assez persuadée (reste à l'évaluer !) que la modification de petites choses essentielles peut permettre à nombre d'organisations de fonctionner nettement mieux du point de vue des conditions de travail et de la santé... tout en sachant que la transformation ne se décrète pas, elle est le résultat de multiples décisions, acteurs, combats...

Bibliographie

Clot Y. Entretien avec. (2005), *Sciences humaines* n°165, p. 22.

- Cru D. (1995), *Règles de métier, langue de métier : dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention. Le cas du bâtiment et des travaux publics*. Mémoire de l'EPHE, LEPC, Paris.
- Daniellou F., Beguin P. (2004) « Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel » p. 335-358. *Ergonomie*, ouvrage sous la direction de Falzon P., PUF
- Davezies P.(2002), « Souffrance et organisation du travail », *Gazette sociale*, n°40, p. 4-8
- Davezies P.(2004), « Les impasses du harcèlement moral ». *Travailler*, n°11, p. 83-90
- Davezies P.(2004), « Le harcèlement moral résulte d'un conflit de normes » *Entreprises & Carrières*, n°759, p.28-29.
- Dejours C.(1996), « Introduction : psychodynamique du travail », *Revue Internationale de Psychologie*, n°5, p 5-12
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. INRA éditions.
- Dupuy F. (2005), *La fatigue des élites*. Seuil.
- Lapeyrière. S. (2004) « Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle ». *Travail et Emploi*. n°97, p. 29 à 43
- Lapeyrière. S., Cru D., Sandret N. (2004) « Le harcèlement moral est-il hors norme ? » *XXXIXème congrès d'ergonomie de langue française*. Octares Editions. pp. 181-188.
- Lapeyrière S. (2005) « Harcèlement moral, nouvel objet, sidération ou discernement ». *Activité, travail, ressources humaines, parle-t-on de la même chose ?*. Ouvrage coordonné par François Hubault. Octares Editions, pp 37 à 45.
- Lapeyrière S., Gambin R. (2006) « A propos des interventions sur les questions de santé mentale. La pluridisciplinarité : quelles disciplines, et quel fonctionnement ». *XXXXIIème congrès d'ergonomie de langue française*, SELF,
- Lapeyrière S., Gambin R. (2006) « Parler du travail, une compétence transversale, méconnue, perdue, et pourtant indispensable dans les mutations du travail. Colloque AGRH- Reims 2006. à paraître (consultable sur site : solangelapeyriere.com)
- Le Goff J.P. (2000), *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*. La Découverte
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Octares Editions
- Montmollin de M.(1984), *L'intelligence de la tâche*. Peter Lang
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R.,(1975), *Changements, paradoxes et psychothérapies*. Seuil