

Une fenêtre sur le travail

« La place des cadres et des managers dans nos interventions »

Solange Lapeyrière

Ergonome, « À la fenêtre », Paris

Damien Cru

Ergonome consultant, AOSST, Paris

Introduction et présentation

Solange Lapeyrière

Lorsque j'ai commencé mon activité d'ergonome, dans les années 1980, j'ai comme tout un chacun ici, appliqué ce que j'avais appris lors de mes études au CNAM : Une large place à l'analyse de l'activité avec les opérateurs de terrain, le bonheur de la découverte du travail « dit réel », des rapports finement travaillés, des restitutions, les recommandations. Les cadres faisaient l'objet d'entretiens pour l'organisation de l'intervention et d'un minimum de recueil sur les données générales sur l'organisation du travail. Pas beaucoup plus. Ils étaient dans « le prescrit ». Comme on dit. Ils étaient censés ensuite conduire les changements. Mes analyses les remettaient en cause. C'était un moment difficile pour eux et pour moi.

Très vite sur des projets de conception architecturale, d'organisation, de changements de technologies, etc. j'ai eu besoin de travailler avec eux sur deux plans : pour mener certaines analyses avec eux, et pour travailler les orientations, changements, recommandations, leur faisabilité, etc. Je développe alors des interventions dont le déroulement est de tirer parti **au maximum**, avec les cadres, décideurs concepteurs et salariés, **du minimum d'analyse de l'activité, bien ciblé** que j'ai menée au préalable. Être présent dans les réunions, discussions, pour animer, éclairer, questionner, contrer, faire aboutir les microdécisions qui se prennent dans le déroulement de ces projets.

Cela a modifié mes façons de conduire mes interventions, et dans la foulée, ma façon d'envisager mon rôle ... et celui de l'ergonomie. J'accordais plus d'importance à la faisabilité et l'enchaînement de changements réels, souvent modestes et je devenais plus sceptique sur le fait de transformer le travail et les organisations.

Lors d'interventions sur des projets d'automatisation dans le traitement de données, dans les années 95-2000, nous avons découvert le rouleau compresseur qui s'abattait sur cet institut de traitement de données avec tous ses effets sur la transformation des métiers. Métiers qui allaient connaître une perte quantitative d'emplois et une perte quasi totale d'intérêt et de qualité. Avec l'ergonome avec qui je travaillais sur ce projet notre conclusion à peine désabusée était alors : « On aide à faire moins pire » ! Autant dire que l'on en rabattait sur le projet porté par l'ergonomie de « comprendre le travail pour le transformer ». Les transformations radicales du travail et des organisations étaient en route, mais ne venaient pas de l'ergonomie. On pourrait en dire autant de nombre secteurs actuellement.¹

¹ Lapeyrière S. (2013) L'intervention au fil des générations. Utopie, découvertes, illusions et évolutions. 48^e congrès de la SELF. Et autres publications sur site : www.solangelapeyriere.com

[Damien Cru]

Pour ma part, j'étais technicien de prévention à l'OPPBTP (Organisme Professionnel du Bâtiment et des Travaux Publics) après avoir travaillé comme tailleur de pierre. Le côté très technique et réglementaire de la doctrine de l'OPP, à l'époque, début des années 80, m'avait un peu effrayé. Et je me suis alors tourné vers la psychopathologie du travail (C. Dejours) puis vers l'ergonomie (A. Laville) d'une part et d'autre part vers mes camarades tailleurs de pierre du syndicat parisien du bâtiment (CGT) pour renouveler l'approche des risques professionnels, toute une démarche dont je rends compte dans le livre à paraître chez Érès en avril de cette année ².

Ces journées de Bordeaux nous offrent l'occasion d'explicitier une nouvelle fois le travail réflexif que nous menons ensemble et avec René Gambin³, depuis des années, sur notre manière d'intervenir ensemble ou séparément. Nous avons déjà communiqué sur la manière dont nous sommes sortis du schéma linéaire « diagnostic-recommandations- mise en œuvre ».

Pour nous, l'intervention **pose des actes**. L'intervention **fait acte pour les participants**. C'est un point essentiel. Il faudrait avoir le temps de développer la différence entre faire acte (moment créateur, origine d'un renouveau) et mener des actions (inscription dans la continuité de pensée).

Autre point caractéristique : l'analyse du travail y trouve une modalité particulière, qu'il s'agisse du travail des managers ou des opérateurs ou de leur travail commun. Car il n'y a pas d'un côté le travail des uns et de l'autre le travail des autres.

Le thème de ces journées de Bordeaux nous amène à préciser encore un point sur le travail des managers, entendons par là le travail des managers opérationnels notamment de ceux dits de proximité (cadre, agents de maîtrise, et même des opérateurs qui peuvent être des *team managers* ou des chefs d'équipe). Qu'est-ce qui fait obstacle à la remontée des informations du terrain ? Est-ce que ces obstacles relèvent du seul registre de la méconnaissance ou plus exactement de la connaissance ? Par exemple, dans une entreprise de transport, qu'est-ce qui fait obstacle à la remontée des presque accidents par la voie hiérarchique ? Si c'est une question de connaissance, alors l'ergonome peut par dévoilement changer les représentations en portant à la connaissance ce qu'il observe sur le terrain. La méconnaissance peut jouer, mais il s'agit davantage de l'ignorance, au sens du « je sais, mais je préfère n'en rien voir, n'en rien savoir ». L'ignorance renvoie à un mode de perception, de sentir, de penser ; à un engagement dans le monde du travail, à un *être-au-monde* qu'il faudrait interroger. Et là, le dévoilement ne suffit pas. Il est même impuissant, voire contre-performant.

Comme l'a dit François Daniellou hier matin, les managers opérationnels ne travaillent pas avec la seule logique technique et gestionnaire. Ils usent également des ruses de l'intelligence, des figures de *la mêtis* grecque⁴. Mais cet usage est censuré par le discours dominant qui se veut rationnel et rien que rationnel ; du coup les managers s'autocensurent, consciemment ou non. Une vieille déformation, apprise dès l'école et renforcée par les écoles d'ingénieurs où même les sciences sociales, le droit est enseigné dans cette logique formelle. Domine d'une manière autocratique sous couvert de raison formelle, la rationalité technique et gestionnaire, utilitariste, y compris dans la conduite de projet.

Les opérateurs usent également de toute la gamme de l'intelligence, la raison et *la mêtis*, avec l'élaboration de savoir-faire de prudence, dans leur pratique langagière, dans toute une dimension du

² Cru, D., 2014, *Le risque et la règle*, érès, Toulouse

³ Gambin R. et Lapeyrière S. Journées de Bordeaux 2007. Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie.

⁴ Detienne, M. et Vernant, J-P., (1974) *Les ruses de l'intelligence, la mêtis des grecs*, Flammarion

travail et de ses entours que la rationalité cherche à évacuer depuis plus d'un siècle. Mais le discours dominant ne veut rien en savoir et l'organisation pourchasse ces « temps parasites » par toutes sortes d'outils managériaux dont le lean est un des avatars.

Que faire alors en intervention ? Faut-il postuler une réconciliation possible ? Car il n'y a pas coïncidence entre la raison et *la mêtis*. *La mêtis* refoulée du discours ambiant travaille en sous-œuvre. Dès lors, faut-il chercher à unifier les points de vue et les logiques qui les sous-tendent dans une conception du travail unique ou dans une conception syncrétique de la prévention ?

Le monde de chacun n'est pas un fragment de la somme de toutes les parties, fragments qu'il s'agirait pour l'ergonome de replacer dans un puzzle pour avoir un beau tableau de l'ensemble, pour bâtir un monde commun. Nous pensons au contraire que toute activité humaine est traversée de différentes logiques, même si la pensée des gestionnaires et des cadres se réclame d'une logique rationnelle, scientifique et technique.

Notre pratique invite les protagonistes à réaliser ces différences de logiques en œuvre, chez chacun d'eux, chez les autres et à faire avec, à accepter la conflictualité à tous les niveaux pour passer en connaissance les meilleurs compromis possibles à un moment donné, sans illusion sur leur pérennité. Ce qu'ils font nécessairement au quotidien, mais qui peut être parfois en difficulté et nécessite alors d'être redynamisé et actualisé dans les tensions accrues de certaines situations particulièrement difficiles.

Situation actuelle, nouveaux développements

Depuis 1995-2000, sont montées en puissance les thématiques des TMS, du handicap et du vieillissement, du stress, du harcèlement moral, des suicides, de la souffrance, des RPS.

Les situations que l'on rencontre sont très diverses et contrastées, avec des niveaux de conflictualité ou de drames également différents. Il ne s'agit plus du seul décalage entre le prescrit et le réel, celui-ci porte sur des points de vue complètement divergents sur les réalités vécues dans l'exercice du travail. On assiste à **des distorsions très grandes dans l'appréciation du travail et de ces effets**. Nombre d'auteurs sont d'accord maintenant pour situer dans ce décalage et dans l'impossibilité d'en parler et d'agir, l'émergence de la souffrance au travail.

Une littérature importante sur l'idéologie managériale s'est développée, ciblant les méthodes de gestion des managers comme source des maux et souffrance constatés dans les entreprises.

Mais nous savons aussi d'expérience que cadres et managers sont pris dans la tourmente des transformations technologiques et de gouvernance des entreprises. Ils subissent et gèrent les transformations du travail décidées en dehors d'eux, et parfois par des instances extérieures ou éloignées de leur service (automatisation, cabinet extérieur, ministère, loi, directive, concurrence ...) De moins en moins décideurs et de moins en moins prescripteurs. (Cf. Dupuis⁵, Sennet⁶). Ils sont engagés dans une gestion à court terme de la conduite de ces changements, dont les impacts sur le travail et pour les opérateurs se découvrent au fur et à mesure. Pris en tenaille entre des directions préoccupées des seuls résultats et des équipes « récalcitrantes ».

Parallèlement nombre de demandes d'intervention se sont présentées sous forme « d'expertises CHSCT » avec la tension que comporte chaque fois ce type de demande. Nombre d'interventions sont demandées et construites sans les managers et parfois contre eux.

⁵ Dupuy F. (2005). *La fatigue des élites*. Seuil, La république des idées

⁶ Sennet R. (2008) *La culture du nouveau capitalisme*. Hachette

La demande est classique : on demande au consultant, à l'ergonome, à l'expert de faire un diagnostic des effets des nouvelles technologies ou organisations sur les conditions de travail et la santé des salariés. Pour les demandeurs, la direction est dans le déni de la souffrance, et les cadres « à 1000 lieux des réalités ». Pour les directions, qui tentent de « développer et sauver l'entreprise », les salariés sont inconscients des réalités économiques, manipulés par les syndicats, ou sont inadaptés ou incompetents du fait de leurs problèmes personnels. L'attente des demandeurs salariés est que le diagnostic-expert légitime scientifiquement l'expression de leurs plaintes non entendues. Ce rapport expert est censé « atteindre » la direction, de façon à entraîner des changements dans le management de l'entreprise. L'attente des directions est de restaurer le bien-fondé de leurs choix stratégiques et managériaux.

Les cadres, sont dans ce cas, au mieux destinataires des recommandations de l'expert consultant. Celles-ci visent l'amélioration de leurs méthodes de management comme sources de solution aux problèmes rencontrés. En fait, les cadres sont rarement destinataires des rapports de ces études.

Nous comprenons bien que, dans les climats très tendus, chacun **évite** la discussion sur ce qui fait problème, et espère que le « consultant » fera le boulot, à leur place !

Mais nous savons aussi, que la question de la souffrance, comme celle du conflit, dans le travail, prennent racine justement **de ce que les questions et problèmes rencontrés dans le travail ne peuvent être parlés**, et sont transformés souvent en problématiques personnelles ou syndicales.

Les demandes de procéder par entretiens « confidentiels » et en maintenant la séparation entre les uns et les autres, ne peut que renforcer les situations existantes et donc mener à l'échec.

Comment le consultant peut-il se déprendre de ce piège qui lui est continuellement tendu, pour surtout ne rien « déranger ». Alors qu'il s'agit justement de cela. Déranger. C'est ce à quoi l'approche systémique de l'École de Palo Alto nous apprend à être en perpétuelle tension⁷.

C'est de ce constat, de ces références que nous partons pour proposer à nos interlocuteurs de faire en sorte que l'intervention soit l'occasion de sortir de cet enfermement. Et donc de ne pas en rajouter dans l'exclusion, le confidentiel, le procès... Mais de trouver les formes possibles pour parler - entre eux - et avec nous - de ce qui pose problème dans le travail.

Il n'y a pour nous aucune raison que ce qui n'a pas été tenté pendant le temps de l'intervention puisse se produire ensuite, par l'effet des recommandations ou de formations...

Pour illustrer nos propos, et notre façon de travailler avec les managers, nous avons choisi un cas parmi tant d'autres : il s'agit d'une demande de formation à la prévention des RPS dans un grand organisme public. Ce cas illustre bien, à notre sens, les contradictions à l'œuvre dans les demandes qui ont lieu actuellement et la nécessaire inventivité à laquelle nous sommes conviés pour y répondre.

Le cahier des charges que nous recevons a été négocié au plus près entre direction et CHSCT. Cette formation est décidée dans le prolongement des recommandations d'une expertise CHSCT qui vient d'avoir lieu suite à une tentative de suicide dans l'entreprise. L'objectif de cette formation est d'acquérir « des bases partagées, de créer une culture commune » sur la prévention des RPS. Pour cela le cahier des charges prévoit deux modules :

- un module court pour l'ensemble des managers (une journée),
- un module approfondi pour les membres des CHSCT, sur plusieurs jours.

Le décalage entre l'objectif et les méthodes préconisées n'échappera à personne ! Il est tout à fait symptomatique du problème vécu et de l'illusion de sa résolution... par de telles méthodes.

⁷ Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1975) *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Seuil

Par ailleurs, il n'est pas rare que les entreprises qui font des demandes sur ce sujet, imprégnées des bons conseils et documents issus des institutions spécialisées, en même temps qu'elles nous donnent leur objectif, ce qui est indispensable, nous prescrivent aussi les méthodes, faisant fi de notre inventivité, créativité, expérience. La proposition, l'invention des méthodes fait partie du métier du consultant.

L'analyse de la demande consiste alors à travailler avec nos demandeurs sur ce qui nous semble problématique entre l'objectif annoncé et les méthodes préconisées.

Chose que nous allons bien sûr travailler avec nos demandeurs, réunis dans un comité de pilotage avec CHSCT, DRH et directions des deux établissements.

L'intervention, sa négociation, sa préparation, divers déroulements, effets et évaluation

Le travail de la demande est donc l'occasion pour nous de réanalyser avec les différents protagonistes ce qui est en jeu dans cette impossibilité de parler du travail autrement que sur un mode confidentiel ou dans la violence et l'exclusion. À notre sens c'est de cette impossibilité-là qu'il faut les aider à se dégager en permettant, dans le dispositif de l'intervention, que cette capacité à parler de ces choses puisse avoir lieu.

Un des enjeux essentiels de la réussite de l'intervention et de la durabilité de ses effets est que ces évolutions aient lieu, pendant l'intervention, et perdurent ensuite.

En effet si nous menons nous-même ce travail de « mise en visibilité et mise en mots », il n'y a aucune raison que, devant un problème nouveau, ils puissent savoir s'en débrouiller.

Les négociations **du cadre de l'intervention** prennent du temps, pour s'adapter au contexte et se mettre d'accord sur les principes et engagements. Autrement dit il ne s'agit pas de dérouler une « méthode » qui aurait son efficacité « en soi », mais de construire ce « cadre » comme le cadre d'une fenêtre, avec ses dimensions et ses règles, dans lequel se déploiera l'intervention.

Il a fallu, dans ce cas, six mois pour renégocier ce cadre ! Ce n'est pas heureusement toujours aussi long, mais cela témoigne de l'enjeu que cela représente pour notre demandeur. Réunions et discussions de leur côté, avec nous, etc. pour aboutir à d'autres modalités du dispositif d'intervention. En ce qui nous concerne, nous avons clairement indiqué que s'ils maintenaient ce projet, nous ne le ferions pas, convaincus de l'inefficacité d'une telle méthode.

Notre proposition de former tout le monde ensemble, en deux groupes de travail hétérogènes, va être finalement adoptée. Chaque groupe se réunira 3 jours à intervalles de 2 ou 3 semaines puis lors d'une réunion commune où chaque groupe présentera ses acquis. Un bilan sera fait 6 mois après. Cette négociation et cet accord avec la direction et les élus du CHS, laissent entières la crainte et les peurs de ceux qui vont participer à ces groupes de travail. Problème qui devra être abordé de nouveau, avec eux.

Certaines négociations peuvent échouer et l'intervention peut ne pas avoir lieu. Du fait de nos interlocuteurs ou de nous.

Une proposition qui prévoit plusieurs phases

Compte tenu des craintes peurs, et blocages, ce type d'intervention va se dérouler **par phases de travail progressives**.

Chaque phase permet ensuite d'entamer la suivante ou de décider d'arrêter. Pour permettre à nos interlocuteurs de voir où nous voulons aller et comment, et pour des raisons commerciales, nous donnons bien sûr, un aperçu du processus global avec une estimation par phase, pour le cas où tout se déroule bien.

1 – Une phase de préparation

Cette période de préparation va consister à rencontrer cette diversité d'acteurs, en individuel ou en petits groupes, selon les contextes, pour sentir et entendre comment chacun analyse les choses, comment s'expriment leurs craintes, mais aussi quelles sont leurs attentes et engagements possibles dans un tel processus. C'est l'occasion de voir avec eux ce qu'ils ont déjà tenté de faire, avec quels résultats, de découvrir des « choses » intéressantes. C'est aussi pour nous le moment de leur indiquer que nous prenons au sérieux leurs craintes et de présenter la manière dont nous leur permettrons de surmonter ces craintes et appréhensions.

Cette phase est très importante. Il ne s'agit pas d'un recueil de témoignages sur la souffrance ni d'un diagnostic, mais davantage de notre part d'une étude de faisabilité avec appréciation des risques. C'est une phase où l'on apprend à se connaître pour pouvoir travailler ensuite en prudence et en confiance.

Cette phase initiale débouche sur un rapport d'étonnement. Le nôtre, mais aussi le leur. Étonnement de ce qui se passe, des blocages repérés ; étonnement et surprise devant les pistes et ouvertures évoquées par les uns et les autres.

Elle permet de démarrer la mobilisation et *l'engagement* de nos interlocuteurs dans le processus proposé. Il ne s'agit pas d'attendre... d'éventuels résultats auxquels personne ne croit, et où l'on aimerait tant nous voir échouer comme prévu ! Il s'agit de s'engager dans l'intervention, qui n'est donc pas, simple production de connaissances et conseils, mais un engagement de travailler ensemble.

Cette étape permet de formuler plus concrètement les modalités du travail que nous pourrions faire avec eux dans l'étape suivante.

2 – Une étape « active » de travail avec les interlocuteurs concernés, en groupe de formes diverses

Nous privilégions la forme de formation-action avec pour objectifs que les participants de toutes les catégories de personnel arrivent in fine à se parler des problèmes rencontrés, sans être dans le retrait silencieux ou l'accusation.

Nous les invitons à un moment ou à un autre du processus à parler ensemble de cas concrets vécus dans les services.

Ces deux propositions rencontrent de fortes résistances et craintes.

Le défilement d'un PowerPoint sur des apports théoriques est tellement rassurant. Parler des problèmes concrets leur paraît insurmontable.

La première journée permet un premier acquis : le mélange des statuts a bien eu lieu et a donné plutôt lieu à de bonnes surprises. Un cas extérieur à l'entreprise a été proposé comme exercice. C'est plus rassurant, et cela permet de prendre du recul, et de se montrer sous son meilleur jour.

Lors de la deuxième journée, des situations concrètes, de l'entreprise, sont amenées par les uns et par les autres, avec des trouvailles pour protéger la reconnaissance des personnes et les précautions nécessaires. Deuxième étonnement, c'était possible, ça s'est bien passé. Et la somme des cas fait apparaître des analogies de problématiques qui permettent de penser que les situations en question, du fait de leur répétition, ne sont pas aussi individuelles que cela... et des pistes de prévention à discuter.

L'explosion n'a pas eu lieu. Au contraire, une certaine sincérité, un étonnement et la surprise de découvrir les positions des autres : on peut faire quelque chose ensemble. Parler de façon « acceptable » des cas

concrets, mettre en évidence des problématiques structurelles partagées qui permettent d'avancer et faire des propositions. (Ex, travail sur les nouveaux recrutés, signalement de cas, visibilité du travail des uns et des autres, autre façon d'aborder la question de la confidentialité...)

Les participants prennent goût à cette façon de travailler, et y voient une méthode essentielle pour éviter l'enlisement et l'aggravation.

3 – La troisième étape = finalisation

Elle consiste essentiellement à mettre en visibilité les acquis de ces deux premières phases.

C'est encore une phase en groupe, puisque ce sont les participants qui vont exposer ces acquis. Cet exposé de ce que chacun a compris, découvert, envie de faire, permet de sortir de la solitude et rend compte de la façon dont ils vont pouvoir compter les uns sur les autres, s'interpeller, continuer d'échanger ensemble.

Cette phase peut éventuellement donner lieu à de la communication interne, ou à des initiatives diverses...

Le cadre que nous proposons sollicite chaque participant. Chacun est volontaire et s'engage à venir à toutes les réunions, à respecter une règle de discrétion. Il peut dire ce qui se travaille dans le groupe, mais ne peut pas rapporter les paroles des uns ou des autres. Sans cet engagement personnel et réciproque, il n'y a pas de travail possible sur les représentations de ce qui est en question et du coup aucun changement ne serait possible dans l'approche de ces risques dits psychosociaux. À nous, intervenant, de veiller à ce que la tentation de sortir du cadre qui puisse pointer à un moment ou à un autre ne se concrétise pas.

Ce cadre va être l'objet de discussions et confrontations, de surprises, où vont se répéter les formes habituelles de conflit de chacune des entreprises avec leur culture propre. C'est un point essentiel pour permettre à chacun de se repositionner dans la discussion de ce cadre que nous « tenons ».

N.B. Nous sommes toujours deux consultants pour conduire l'intervention et animer les groupes de travail. L'approche des risques psychosociaux repose avant tout sur les échanges langagiers et leurs interprétations. Il est important de déjouer le piège d'une écoute et d'une interprétation unique. Nous proposons d'intervenir à deux consultants afin de montrer **dans l'action** la fécondité de cette multiplication des points de vue (les nôtres) et l'importance de les mettre en discussion.

Nous intervenons avec plusieurs « outils » que nous proposons selon les situations. Le premier est *l'étude de cas concrets*. Chaque fois que l'un des participants parle en général, nous l'invitons à donner un exemple concret, vécu de ce qu'il veut dire. « *À quoi pensez-vous quand vous dites ça ?* ». Alors dans un questionnement d'inspiration ergonomique, nous allons lui permettre de repérer ce qui dans la situation concrète de travail l'embarrasse, ce qui fait blocage, qui énerve ou qui décourage. Et le questionnement se fait à plusieurs voix puisque les collègues - ou une partie des collègues - prennent part à ce cheminement dialectique jusqu'à ce qu'il arrive sur le point d'achoppement. La situation n'est peut-être pas explorée dans son intégralité, comme nous l'aurions fait après observation de l'activité, mais son explicitation peut être suffisante pour que les participants concernés se remettent à la penser, à la lier à d'autres événements, à des problèmes de travail généralement tus, à des situations antérieures...

Nous avons dit plus haut l'importance de ces moments d'étonnement, à propos de cet autre outil, *le rapport d'étonnement*. Ni diagnostic savant et complet de la situation, ni plan d'action, mais une production parfois très au ras des pâquerettes, reprenant ce qui a été perçu comme nouveau, de ces petits déplacements qui soudain ouvrent des perspectives, de nouvelles *fenêtres sur le travail et les possibilités d'y être pour chacun*.

Et nous avons un certain nombre de points méthodologiques à proposer à tous les protagonistes pour aborder ensemble les situations de troubles psychosociaux :

- reprendre les événements dans leur épaisseur historique ;
- ramener constamment dans les propos ce qui unit tous les protagonistes : le travail et ses entours ;
- reconnaître l'existence de différences de perception, d'interprétation, de différents points de vue (chez une même personne, entre personnes différentes...) ;
- discerner les instances de conflictualité propres à chaque niveau - individu, groupe, organisation - et entre les niveaux ;
- repérer les signes avant-coureurs de troubles dits psychosociaux ;
- tirer de cette construction collective chacun en ce qui concerne sa fonction, ses missions, des enseignements aux trois niveaux de la prévention.

Nous les avons rassemblés dans cet outil appelé *la chronique des événements*⁸. Comme avec les accidents, il s'agit de parvenir à tirer des enseignements en termes de prévention et non en termes de responsabilité juridique.

La forme d'animation des réunions à deux intervenants, les consignes du travail à réaliser entre deux séances, les synthèses courtes en fin de chaque séance, autant de modalités qui participent à la mise en travail des participants.

Nous confirmons qu'il n'y a dans cette méthode d'intervention ni analyse du travail par observations ni diagnostic, et donc pas de restitution. Pour nous l'expérience acquise en ergonomie, nous permet de guider un processus d'analyse partagé par les participants eux-mêmes. Ce travail étant essentiel pour retrouver la capacité de parler et d'agir ensemble sans estomper les niveaux de conflits.

Objectifs modestes et/ou ambitieux

Notre objectif n'est ni de transformer l'organisation ni de faire un plan d'action. Il est de permettre aux protagonistes d'acquiescer des points de méthode autorisant une parole sur les événements qui puisse circuler et que d'autres peuvent reprendre.

Notre objectif est d'arriver à ce que les salariés concernés, chacun dans leurs rôles, construisent leurs points de vue (forcément différents) et arrivent à parler de ce qui fait conflit dans le travail. C'est un travail personnel en groupe. C'est la condition *sine qua non*, pour que déjà quelque chose bouge en cours d'intervention, des petits changements de posture les uns par rapport aux autres, sous-jacents même à l'agir proprement-dit, mais perceptibles à qui prête attention à cette dimension discrète des relations de travail. Si les projecteurs des projets de service ou des plans d'action les ignorent, on peut les percevoir, telles les lucioles de Didi-Huberman⁹, dans la pénombre du quotidien de travail. Ensuite, les protagonistes pourront envisager un pas ou des pas supplémentaires pour instituer les changements dans leurs relations et aborder les difficultés.

Cette présentation met en relief plusieurs aspects de notre métier. La capacité à guider un processus de « parler du travail » par les participants eux-mêmes. Paradoxalement, ce processus nous paraît essentiel à mettre en œuvre dans le cas de situations très difficiles, pour que l'intervention soit l'occasion d'actes nouveaux possibles qui n'étaient plus envisageables.

⁸ Cru, D et Lapeyrière, S., 2011, Les faits et les discours ne parlent pas d'eux-mêmes, *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Séminaire de Paris 1 coordonné par Hubault F., Octarès, pp.134-155.

⁹ Didi-Huberman Georges (2012). *Survivance des lucioles*. Les Editions de Minuit

Cette méthode d'intervention proche de la formation-action n'est *qu'un exemple* d'intervention menée avec des managers, dans un contexte qui les excluait ou dont ils s'excluaient. Elle ouvre des discussions et des voies possibles, pour nombre de situations. Elle permet aussi de repérer **le développement des compétences possibles des ergonomes** dans la diversification de leurs méthodes de travail.