

# Participation, piège à c... ?!?! L'enjeu du dialogue social en question(s)

**Franck Chabut**

Responsable du service PRP Santé Sécurité au travail, MSA Alpes du Nord

**Thierry Libera**

Ergonome psychologue du travail, Service de Santé au Travail en Savoie

Je travaille à la MSA (Mutualité Sociale Agricole : régime de protection sociale du monde agricole), en tant que responsable du service prévention des risques professionnels. Dans ce cadre, j'ai aussi une activité de conseiller en prévention qui consiste à accompagner les différentes structures du monde agricole. Je vais vous faire le témoignage d'une intervention que nous avons menée avec Thierry Libera au sein d'un établissement d'enseignement, afin d'alimenter une réflexion sur la thématique de la participation.

Lors d'une réunion de CHSCT qui est devenue maintenant une DUP, je me suis retrouvé par hasard, avec Thierry Libera, ergonome et psychologue du travail dans un service inter-entreprise de santé au travail. Par hasard parce que la structure a une particularité : une partie des salariés est rattaché au régime général et une partie au régime agricole ce qui nous a amenés à collaborer. Je vais « conter » cette intervention sous l'angle des processus de décision.

---

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Chabut, F. et Libera, T. (2018). Participation, piège à c... ?!?! L'enjeu du dialogue social en question(s). Dans *Méthodes d'accompagnement et démarches participatives : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux pour l'ergonome ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

---

## 1. La participation dans les prises de décisions, une question qui fait débat depuis mai 68

En ergonomie, nous sommes tous bien entendu favorables à la participation, « on pousse » souvent pour que les démarches soient participatives. Cependant, si la participation n'est pas intégrée aux processus de décision, elle peut être inefficace, voire contre-productive. La participation est toujours un peu une controverse. D'un côté elle peut permettre de prendre en compte le point de vue des utilisateurs et donc concevoir des systèmes de travail plus fonctionnels, mais elle peut aussi dériver et finir par créer des tensions, des mal-être, etc.

Cette année, c'est les 50 ans de mai 68. À cette période, il y avait plutôt de la méfiance, de type « *si on participe c'est qu'on va nous embobiner* » et il y avait donc une volonté de lutter contre ça. Il s'agissait de méfiance ou de défiance vis-à-vis des politiques, des décideurs, à l'échelle de la société.



Derrière cela, il y a un enjeu de pouvoir et la question qui se pose est : « si on donne du pouvoir aux usagers/salariés pour qu'ils participent, est-ce que les décideurs vont perdre le leur ? Comment trouver un équilibre entre les deux ? ». Ces questions se posent toujours au travers de la société et finalement aussi dans le travail : **l'ergonomie est évidemment politique**. On retrouve ces mêmes questions, (posaient depuis mai 68), dans la société d'aujourd'hui avec une particularité en plus.

De nos jours, avec l'évolution de la communication et de ses outils, il y a beaucoup d'informations qui sont très descendantes, mais il y a aussi l'essor des réseaux sociaux qui entraînent un afflux d'informations transversales. Tout cela vient s'affronter et modifier les équilibres.

## 2. Le cadre théorique de la participation dans les processus de décision

Avant de commencer, nous souhaitons partager quelques points de repère concernant la participation parce que de nombreux termes et amalgames semblent utilisés en parlant de participation. Mais ces termes recouvrent des définitions différentes et des vécus également bien différents (une participation efficace, réellement intégrative ou au contraire mal vécue). Souvent, il y a un mal entendu sur ce qui

est attendu dans le cadre des processus de décisions collectives. Voici quelques situations de prises de décisions possibles, nécessitant d'être précisées en amont. Nous distinguons :

- **de l'information** : une décision est déjà prise ou va être prise et on informe, son interlocuteur, c'est une approche unilatérale
  - L'objectif est de porter à la connaissance de l'autre des données (projets, modes opératoires...) sans en attendre d'avis, de remarques...
- **de la consultation** : en amont d'un projet avant de prendre une décision, on répertorie des avis, des opinions sous différentes formes (questionnaires, entretiens, etc.),
  - L'objectif ici est de recueillir des avis, opinions en amont ou à n'importe quel stade de l'avancement d'un projet, sans certitude que les remarques émises soient prises en compte dans la décision finale
- **de la concertation** : s'entendre, se mettre de concert pour agir. Il y a là la notion de se coordonner avant d'agir ensemble,
  - L'objectif ici est d'élaborer une action « collective » en vue de buts et d'accord communs
- **de la négociation** : s'applique plutôt pour des situations qui peuvent être des conflits, des différends, etc. À ce moment-là deux parties se mettent autour de la table, abordent le problème et essaient de le résoudre pour tendre vers un compromis acceptable pour tout le monde.
  - L'objectif étant alors de « trouver » à plusieurs un accord permettant de résoudre progressivement et ensemble une situation « problématique »

Je pose ces différentes notions parce que cela permet de bien les différencier. En effet, pour lever tout malentendu, il faut bien savoir dans quel cadre on se situe.

Pour anecdote, j'ai souvent entendu des managers me dire qu'ils leur arrivent de croiser leur Directeur dans les couloirs, les interpellant sur un dossier. Discussion furtive suivi d'un mail circulant et disant « *comme vu avec le responsable, voilà la décision qui est prise* ».

Ainsi, le manager se retrouve caution de la décision, sans pour autant y avoir pris part (faute de préparation possible, de définition commune des objectifs, de temps pour imaginer les possibles...).

Cette anecdote, pose la question suivante : « Quand il y a une participation, qu'est-ce qui est attendu par chacun des acteurs ? »

Et cette question traverse aussi la société, comme par exemple des politiques qui d'un côté disent avoir lancé une grande consultation, que tout le monde a été mobilisé et de l'autre des partenaires sociaux qui disent que leur avis a été demandé, mais qu'ils ne pèsent pas sur les décisions finales, ce qui engendre de la déception, du fatalisme parfois, traduit par des formes de repli, de retrait, de postures défensives...

Dans les démarches participatives, il est donc important de bien situer dans quel cadre on se trouve : dans le cas de consultation, de concertation ou de négociation.

Finalement, la question transversale que cela pose est : « est-ce que la participation au sens large est un supplément de démocratie qui permet de se saisir de l'avis des usagers, dans le but de renforcer les politiques dans leurs décisions ou est-ce simplement un piège à con, une forme de diversion, de manipulation : être consulté sans pouvoir réellement agir ou influencer les décisions finales qui seront prises ? »

Alors bien sûr on ne peut pas répondre de manière générale, les ergonomes, vous allez me dire que : « ça dépend du contexte » et vous aurez bien raison !

### 3. L'illustration par un cas concret : l'histoire d'une intervention

#### 3.1. Le contexte de l'entreprise

Pour illustrer cela, on va rentrer dans le cas concret que j'ai commencé à vous présenter. C'est un regroupement d'établissements ayant plusieurs vocations :

- une partie d'enseignement avec un lycée, de l'enseignement supérieur, de l'enseignement initial et continu dans des domaines pouvant être d'aide à la personne, mais aussi agricoles. Sur cette partie ils dépendent du ministère de l'Agriculture. C'est pour cela que la MSA est impliquée auprès d'eux.
- une maison d'enfance à caractère social. Ils accueillent des enfants issus de familles en difficultés. Il s'agit de cas plus ou moins graves de violences familiales, de conduites addictives (alcool et autres substances...)...
- cet accueil peut aussi se faire dans le cadre d'un relais familial, d'un centre de vacances...

Il s'agit donc d'un établissement où « cohabitent » de multiples métiers à caractère social :

- des enseignants,
- des éducateurs avec des valeurs très ancrées dans la transmission, le partage, l'éducation, etc.

- des services plus transverses : supports (sans service RH), des administratifs, - un service de maintenance, etc.

Dans l'historique, il y a aussi eu une fusion, avec un enjeu de faire cohabiter les métiers, les valeurs, la culture. La thématique du management elle, est assez importante dans cette affaire parce que vous verrez qu'il y a dans ce système un petit peu de défiance. Les discours s'élaborent souvent autour de postures défensives, traduites dans les discours par des expressions comme : « *c'est la faute de ...* », cas typique d'erreur d'attribution liée à une méconnaissance des multiples facteurs en jeu dans une situation donnée

### 3.2. L'origine de notre venue dans l'entreprise

La demande initiale a transité par la DUP, c'est-à-dire le regroupement des instances représentatives du personnel dont le CHSCT. En tant que service de prévention de la MSA, nous sommes membres invités au CHSCT pour participer aux débats, avec un « **rôle consultatif** ». Le médecin du travail est présent en tant que membre de droit. A l'origine, en juin 2016, ils avaient la volonté de parler de RPS, car étaient identifiées dans l'établissement des situations difficiles.

- Le souhait initial exprimé sur un plan réglementaire était d'intégrer le risque psychosocial dans le document unique. Le service inter-entreprise (régime général) avait déjà initié une information générale, sur la question des RPS. La porte d'entrée par la DUP nous a permis de prendre contact et de commencer à « *mettre un pied dans la porte* ».
- Au début, la démarche était très centrée sur les RPS. Des remontées d'informations avaient été faites aux médecins du travail à propos de situations de tensions, de souffrances de certains professionnels (signes cliniques individuels) sur le plan « médical ».
- Par le biais syndical, un questionnaire avait été établi (recueil de facteurs de risques psychosociaux), ce qui a permis « *d'amorcer un peu la pompe* ». Mais a également suscité différentes questions :
- « Ce questionnaire, est-ce de la consultation, de la participation ...répond-il à une demande sociale exprimée par les professionnels, comment est-il perçu par ces mêmes professionnels..... »

En tout état de cause ce questionnaire a posé un état des lieux, mais sans relais, pas de reprise en main des premiers éléments d'analyse : « *comme un coup d'épée dans l'eau* ».

### 3.3. Une participation mise à mal malgré de nombreux espaces d'échanges

Quand nous sommes arrivés, nous avons été surpris parce que du point de vue de la participation, sur un plan structurel, organisationnel, il existait plusieurs ressources dans l'établissement :

- une DUP instance qui permet d'aborder les problèmes, les accidents, de faire remonter les infos par le biais des représentants du personnel,
- des psychologues internes qui sont là, à la fois pour les jeunes en difficultés, mais aussi qui peuvent jouer un rôle vis-à-vis des salariés,
- des espaces d'échange sur le travail (réunion d'équipe, analyse des pratiques...),
- des réunions de direction, de managers, etc.

De nombreux espaces d'échanges « cohabitent », qui permettraient de parler du travail. Mais en réalité ça ne marche pas. Des tensions sont visibles, des attitudes, des postures, sont pour nous autant d'indicateurs justifiant des actions en termes de qualité de vie au travail « QVT » de gestion des risques psychosociaux « RPS ».

Ainsi, la DUP a fixé le point suivant à un ordre du jour : la démarche QVT.

Nous sommes arrivés avec Thierry ainsi que les médecins du travail à cette réunion, nous nous sommes assis et la direction a ouvert le débat en présentant un petit peu un cadre, mais très général puis elle est partie afin de laisser les échanges se dérouler sans risque de voir la parole être « censurée ». Elle nous a laissé seuls avec le groupe un peu à la dérive. Donc autant vous dire que le groupe était en difficulté, peut-être moins que nous encore, mais en tout cas (sur l'instant) nous ne savions pas trop quoi faire. Nous avons quand même essayé de mener un petit peu un bout de réunion et on a fait un retour à la direction.

Suite à cela, la direction a pris l'initiative de mettre en place des groupes de travail : un groupe de travail salarié et un groupe de travail managers représentatif (pour leur permettre de parler de ce qui n'allait pas). Et ils ont lancé des groupes comme ça sans cadre, sans stratégie, sans pilotage. À partir de là, cela a été un petit peu un déclic pour nous par rapport aux questions que l'on se posait, et en particulier sur la question de la participation. Nous nous sommes notamment dit qu'il fallait qu'on reprenne la main, qu'on fasse en sorte de les faire travailler ensemble :

Nous avons essayé de comprendre où ils en étaient, qu'elles pouvaient être les causes des désaccords, des difficultés à collaborer et le premier point qu'on a listé relevait d'un « mode de fonctionnement par invective » au niveau de la DUP. De façon concrète les réunions de DUP se déroulent schématiquement comme suit :

- Les représentants du personnel posent des questions, en s'appuyant sur des listes de problèmes « longues comme le bras ». Les sujets sont passés en revue à la volée, mais il n'y a pas d'analyse, c'est un format question-réponse, sans problématisation, sans tenir la question du travail. Il n'y a pas d'analyse en tant que telle, pas de discussion. Notons que certains points abordés ne sont pas nécessairement inscrits à l'ordre du jour, ce qui interroge sur les capacités de chacun à préparer les sujets.
- La conséquence de tout cela est que, souvent, cela débouche sur des conclusions du type, recherche d'un bouc émissaire, d'un coupable : « *ben ! soit c'est la faute au manager ou soit c'est de la faute au subordonné qui transgresse, ne respecte pas les règles établies* » en fonction du point de vue d'où l'on parle (les enjeux d'acteurs). Mais une fois que l'on a dit ça, les leviers d'actions sont assez limités. La direction, se fait un peu « houspiller », et se retrouve en posture défensive, elle répond aux invectives des IRP ou ne répond pas. Elle n'est pas dans une maîtrise, dans le fait de fixer un cadre, un cap, etc. Il en découle une polarisation des positions de chacun.

### 3.4. Une illustration de leur mode de participation dans les processus décisionnels

Je présente cette photo pour illustrer une anecdote autour de ça (et entre nous intervenants) qui est centrale dans tout le projet.

Lors d'une réunion de la DUP, on balaie les accidents du travail. Le fonctionnement, la dynamique des réunions sont assez spéciaux, piloté, animé par le secrétaire, le président de la DUP est en retrait, il n'est là qu'en réponse.



On aborde les « problèmes », dont celui d'une secrétaire qui, en rentrant dans l'établissement, se tort la cheville en se coinçant le talon dans une grille.

- Ce qui en ressort, après un rapide échange c'est que le problème c'est la grille, donc la solution c'est d'enlever la grille.
- On passe au point suivant, c'est réglé, on aborde une autre situation d'accident.

Là avec Thierry on s'observe discrètement, le regard un peu complice genre « *tu réagis en premier ou j'y vais* ». On pose alors simplement la question de l'utilité de cette grille et de son usage. Alors quelqu'un au fond de la salle réagit (une personne en charge de l'entretien des locaux...) : « *On est dans un établissement en partie agricole donc quand les gens reviennent des champs, ils ont les bottes pleines de boue...* » La fonction de cette grille par rapport à un tapis classique c'est ainsi de

pouvoir aussi contenir la boue, éviter qu'elle se disperse partout et donc limiter des risques de glissades et l'accroissement d'un travail pénible, dévalorisant pour les personnels en charge de l'entretien des locaux (les femmes de ménage...) : Cela illustre le fait qu'au niveau de la participation et des relations sociales ils ont **du mal** à traiter des problèmes, à **intégrer LES points de vue sur le travail**.

Cela nous a permis de confirmer l'intérêt de travailler sur la question des processus de décisions. Le cas de la grille finalement c'est pour nous comment leur permettre de ne pas arriver à une décision de type : « *on enlève la grille, c'est simple* », mais plutôt **faciliter l'élaboration d'une problématique qui tient les questions du travail**, pour : leur permettre de débattre, de se parler, de ne pas juger... et pouvoir en discuter collectivement et trouver une solution qui permette à la fois de répondre à l'usage qu'avait cette grille, mais aussi de résoudre les problèmes de chutes, de conditions de travail.

Il y a donc un véritable enjeu, au-delà du contenu, des risques propres, de leur permettre de travailler ensemble tout simplement. Notre « *contribution principale, pierre à l'édifice* », sera de porter cela. En définissant un projet commun, s'appuyant sur des situations concrètes, en cherchant à identifier et à agir sur LES déterminants du travail : l'approche classique.

Cela nous a obligé à nous positionner. Avant, nous étions invités pour participer à des réunions de travail... Là nous avons construit et proposé une démarche d'intervention, nous permettant de disposer d'un cadre commun. Cette démarche s'est articulée autour d'un groupe projet et d'un comité de pilotage. Le groupe projet a été déterminé (tout au moins les critères à retenir pour l'appel à candidature des futurs participants) en comité de pilotage, composé des membres de la DUP, et d'autres professionnels rattachés à différents services : une psychologue, et d'autres métiers ressources (enseignants, éducateurs...).

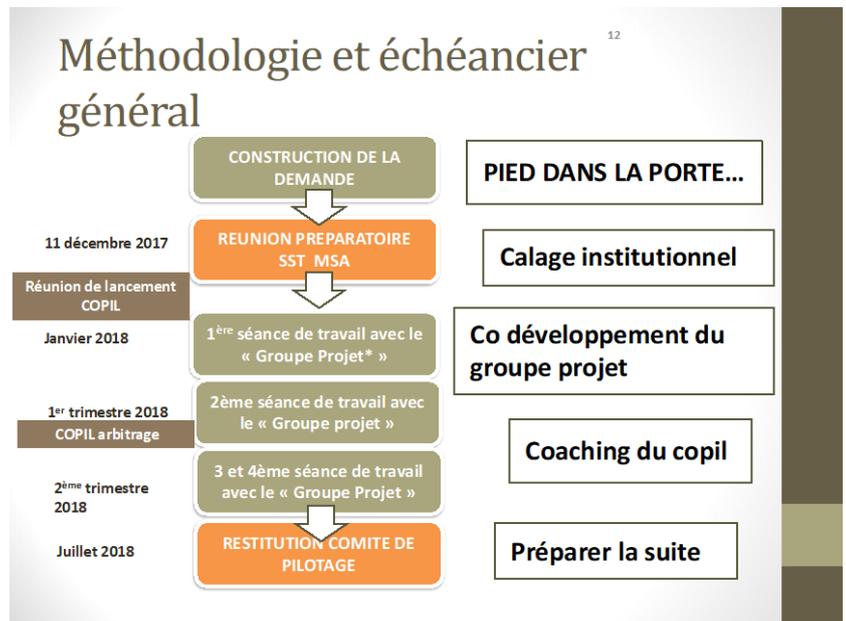
L'idée étant de disposer d'une représentation de tous les métiers ou secteurs d'activité de la structure. Afin de tenter de faire comprendre au comité de pilotage le besoin pour être efficace de disposer de ressources qui puissent embrasser différentes **situations de travail quotidiennes significatives** de la vie de ces établissements.

D'autant plus que les groupes de travail initialement instaurés en interne, un groupe de travail salarié et un groupe de travail manager, avaient été laissés libres d'agir (des moyens temporels leur avaient été donnés). Le COPIL se disaient alors simplement : « *C'est bon maintenant ils vont pouvoir bosser, produire* ». Excepté que sans fiche de missions, les groupes se sont retrouvés en grande difficulté, ne partageant pas d'objectifs, de rôles ni de missions claires. Cela nous a permis de travailler notre posture d'intervenants.

### 3.5. Méthodologie et échéancier général

Nous avons proposé une démarche globale : s'appuyant sur une approche de type formation-action dans le cadre général d'une démarche de conduite de projet un petit peu plus classique :

- La 1<sup>ère</sup> étape : un travail d'analyse de la demande qui nous a permis de rentrer dans l'établissement.
- Puis tout un travail de concertation entre nous (intervenants), du service inter entreprise et de la MSA, les médecins et les préventeurs : « *comment proposer une intervention en fonctionnant de concert pour intervenir au mieux dans l'entreprise* ».



Nous avons cadré toute la démarche avec le comité de pilotage ce qui a constitué un gros travail d'accompagnement, en termes de communication, de définition des objectifs, afin qu'ils « reprennent la main » sur le pilotage en communiquant sur le fait que c'est un projet d'entreprise : « *on lance une démarche QVT, il y a un groupe projet, il y a un échéancier, ...* ».

Notre accompagnement se poursuit actuellement auprès du groupe projet. C'est un travail dans lequel on se situe plus sur du co-développement du groupe, sur le fait de leur permettre d'instruire « eux-mêmes » un diagnostic. Nous les outillons pour les faire travailler à partir d'un ensemble de situations de travail réelles en vue de l'élaboration d'un plan d'action.

Nous nous sommes rapidement aperçus qu'il serait difficile de tenir la temporalité tout en respectant la posture que nous souhaitons tenir en tant qu'intervenants institutionnels. Une posture qui vise à rendre autonome nos interlocuteurs et qui repose sur une forme de transmission des « savoirs » qui exige un accompagnement de type « faire-faire ou faire avec » et non « faire à la place de ».

Nous avons alors réorienté la méthodologie en prenant le parti de travailler sur un échantillon de situations (sur trois-quatre situations de travail significatives et non pas représentatives statiquement parlant du travail dans la structure) pour lesquelles nous les outillons à décrire et analyser le travail.

Nous leur avons transférés toute une partie théorique sur la conduite de projet, sur le fonctionnement de l'Homme au travail, sur l'analyse des situations de travail.

Puis lors de chaque séance avec le groupe nous nous concertions, travaillions les uns avec et à côté des autres pour pouvoir se mettre d'accord sur « le plan de bataille » pour la session suivante : « *qui fait quoi, le fonctionnement du groupe, est-ce qu'il y a des choses à réguler ...* ». Ces points furent fondamentaux dans ce contexte, car les participants n'étaient pas habitués à fonctionner comme ça, à agir de concert, à se concerter. Cela a permis d'installer progressivement de la confiance, des formes de coopération volontaires sont apparues, de la régulation...

Aujourd'hui, nous avons un groupe qui commence à bien fonctionner. Du coup, l'enjeu, n'est pas l'élaboration d'un diagnostic global, mais de s'appuyer sur des situations de travail concrètes pour les aider à les analyser, à les traiter, « *nous co-élaburons, co-problématisons* ». En tant qu'intervenants extérieurs, nous n'allons pas sur le terrain (pour recueillir les situations de travail ordinaires), mais nous accompagnons les membres du groupe dans la phase d'analyse en procédant par un « double décalage » :

- par rapport à la démarche canonique, nous n'élaborons pas nous même de diagnostic
- pour le groupe, qui dispose de liberté pour s'exprimer, construire des controverses, des désaccords sur des situations de travail que tous peuvent par ailleurs connaître, ou penser connaître.

Nous avons alors dû être attentifs à d'autres indicateurs plus ou moins objectifs liés à la dynamique des groupes : « *qu'est-ce qui se joue dans le groupe projet et qu'est-ce qui se joue dans le comité de pilotage* ». Pour nous permettre de définir de nouveaux objectifs indirects, liés à l'évolution des modalités de travail collectif au sein de ces instances ; Des indicateurs, des points de vigilance pour voir comment ils accèdent à l'autonomie sur ces questions ».

En conséquence, pour le groupe projet, un nouvel objectif est qu'il puisse expérimenter le fait d'aller recueillir des données sur le terrain (sous forme d'entretiens), d'avoir une approche objective, de proposer des actions qu'ils expérimentent sur ces 3-4 situations. Ainsi, en éprouvant cette démarche, ils construisent aussi les conditions pour que cette expérimentation puisse perdurer dans le temps, pour aborder ces questions de travail à la fois en termes de qualité et de santé. D'autre part, au niveau des indicateurs, nous avons également constaté que quelque chose commence à se nouer dans le groupe : des prises d'initiatives. Par exemple, au début, nous étions obligés de « *porter le groupe*

sur... de le coacher dans chaque prise de décision ». Là on voit que le groupe commence à prendre des initiatives, à proposer des choses.

Pour illustrer ce dernier point, je vais vous parler d'une petite anecdote : « le cas du gars de la maintenance ». Lors de la première réunion du groupe de travail, nous commençons à définir ensemble les situations qu'ils pourraient aller observer (dans quel service, pour quel métier...). Tout le monde se positionne en fonction de ses intérêts, voire affinités et nous : « *par manque de vigilance, on ne fait pas suffisamment attention, mais une personne de la maintenance était un peu ne retrait et il ne s'est pas engagé dans le groupe, s'exprimait peu...* » mais nous ne sommes pas intervenus sur le moment, nous n'avons pas cherché à orienter les décisions, les sélections faites par le groupe : « *faire avec et non pas à la place de* » ...

Puis après la séance, nous avons débriefé avec Thierry, car finalement nous constatons qu'il (le gars de maintenance) se retrouve un peu de côté, isolé (paradoxe d'une intervention sur les RPS). Nous avons alors deux hypothèses : soit le sujet ne l'intéressait pas (désigné – volontaire), soit il y avait un autre obstacle (introversion, difficultés relationnelles...). Donc, lors de la session suivante du groupe, nous avons ré abordé cette situation devenue dérangeante et une réponse a été portée par le groupe lui-même :

- La parole s'est progressivement libérée dans le groupe et les autres participants nous apprennent qu'au sein du service de maintenance, il semble exister un « *souci relationnel* » des différends existent entre les personnels et leur encadrement, le management de la maintenance, la gestion du service semblent être sources de désaccord et le management en tant que tel est présenté comme très autoritaire »...
- S'il (le gars de maintenance) se positionne pour aller interroger ses collègues de la maintenance : « il se fait un peu griller par son manager et cela risque de le mettre en difficulté, de lui porter préjudice ».
- Ces propos soulignent un climat de défiance peu adapté au lancement d'une démarche sur la qualité de vie au travail, comme un bon indicateur du travail nécessaire... Ainsi, le groupe a proposé que ce soit d'autres membres du groupe qui aillent dans ce service pour recueillir les informations sur des situations de travail dégradées afin d'éviter de ne lui porter préjudice. Ce fut pour nous comme un nouveau déclic, des besoins de ces personnels.

En effet, cette question de la confiance et de la bienveillance, lorsque nous l'avions posé (sur un plan théorique), avait suscité une prise de distance pour certains d'entre eux, ils nous avaient regardé avec des grands yeux en disant : « *la bienveillance on en a soupé, car il y a un tel décalage entre les*

*difficultés du quotidien et ce qui est affiché en termes de bienveillance ... que pour le coup nous, ce terme, on n'en peut plus ».*

Nous avons alors cherché à nous positionner plutôt sur la question de la **construction de la confiance**. A l'intérieur du et des groupes que nous accompagnons (Groupe projet et COPIL) mais également pour le groupe projet vis-à-vis de leurs collègues sur le terrain lors de la phase de recueil des situations de travail, des vécus professionnels : « *comment permettre leur concertation, leur collaboration ?* ». Cette orientation va impacter plusieurs niveaux de l'accompagnement :

- Le choix a ainsi été fait pour le recueil sur le terrain d'un travail à réaliser en binôme ou en trinôme.
- Cela va également influencer la question des postures des participants du groupe.

A titre d'exemple, nous nous sommes beaucoup amusés, du positionnement du secrétaire de la DUP, quelqu'un de très engagé (syndiqué), dont le réflexe est un petit peu d'essayer de trouver des responsables, des coupables. Ainsi, l'approche par le travail, l'oblige à faire un pas de côté. C'est « marrant » parce que lui-même s'en rend compte et quand il revient dans ses « travers », un petit peu dans le jugement, il dit : « *ah oui c'est vrai...* ».

Notre accompagnement s'est donc finalement initié par tout ce travail d'écoute, de constat qui se produit : « *on sème par l'expérience de la vie avec ce groupe, des graines pour l'avenir* ». Ce travail devra encore être réalisé avec le comité de pilotage qui pour l'instant n'est pas autonome et semble souffrir du même type de « travers », de postures défensives, abordées plus avant dans cette présentation. Un accompagnement sera nécessaire pour l'aider dans le pilotage de ce projet. Pour cela nous pourrions nous appuyer sur notre ressenti lié fonctionnement habituel de cette instance de pilotage ainsi évidemment que sur les données issues du travail de recueil et d'analyse effectué par le groupe projet.

### **3.6. Comment Éviter le piège à c...**

Voilà donc humblement les quelques critères listés dans l'idée de faire tendre nos interlocuteurs vers un mode de participation qui soit finalement efficace.

Derrière, les « trucs » un peu classique, il faut de la stratégie, du cadre, des règles et tout cela se construit en amont. Ça ne peut pas s'improviser. Il faut que les choses soient bien positionnées, c'est-à-dire à la fois

renforcer un rôle de pilote de projet (pour le comité de pilotage) en définissant un cap, des échéances, une feuille de route et des outils. Et en même temps, un groupe de travail qui doit avoir une légitimité et des marges de manœuvre propres, signes de l'engagement de chacune des instances.

Ainsi, l'approche par les situations de travail, fût quelque chose de très riche au niveau du groupe qui a impliqué qu'ils « *se mettent un peu en difficulté* », en faisant l'expérience du réel, en interrogeant leurs collègues sur des situations de travail : « *comment se sont-elles déroulées, de façon factuelle, sans interprétation préalable...* ». Cette expérience semble avoir été pour eux déstabilisante, procédant d'un véritable changement d'approche. Ce qui nous a obligés à les soutenir, en effet à chaque fois qu'ils revenaient du travail (lors de 2 premières séances), nous n'avions que peu de données factuelles. Nous leur disions : « *alors, décrivez-nous, ce qui s'est passé... et à ce moment-là qu'est-ce qu'il s'est passé...* » pour pouvoir construire dans un second temps une analyse de manière très factuelle, exempte de jugements personnels.

Et ainsi permettre au groupe d'appliquer cette approche par le travail au-delà de la seule démarche QVT engagée: s'ils sont autonomes dans ce projet-là, ils pourront travailler l'ensemble des sujets en lien avec le travail.

#### 4. Bilan

Pour terminer, je souhaite rapidement présenter deux niveaux d'analyse.

Premier niveau sur la question théorique du dialogue social. Dans ce cas on voit que le dialogue social passe par de la participation, mais c'est insuffisant. La participation doit s'inscrire dans un cadre de concertation construit. Dans cette intervention, c'est ce lien qu'on essaie d'instruire initialement. La situation de travail n'a donc pas été utilisée simplement/uniquement comme objet d'une analyse visant

#### Eviter le piège à c...

- Une stratégie, du cadre et des règles... anticipés
- L'appropriation de l'approche par les situations de travail (dépasser la personnification et l'approche par risque)
- Une mise en situation : faire l'expérience du réel (de l'échec des erreurs, des difficultés ...) dans le rapport au « jugement de l'autre »
- Dépasser les postures pour renforcer les rôles de chacun
- Appliquer ce dialogue sur les sujets au-delà de la « QVT »

à établir un diagnostic « exhaustif » et ce n'est pas tant le résultat de cette analyse que l'on va rechercher, que l'utilisation de ces situations de travail comme un outil médiateur entre les différents professionnels (groupe projet, COPIL et salariés...)

D'autre part, la question des déterminants, des invariants et des incontournables de la démarche ergonomique, de type : « *on construit un diagnostic, on a une vision globale, on agit sur les déterminants* ». Notre approche s'ancre davantage sur le fait de : « piocher quelques situations de travail significatives pour les aider à expérimenter le travailler ensemble et c'est par ces expériences communes, que les groupes progressivement peuvent devenir autonomes pour traiter les problèmes ». La situation de travail est utilisée comme médiateur de leurs propres relations de travail collectif. Cela peut paraître assez simple pour nous, mais en fait c'est assez exigeant pour plusieurs raisons :

- D'une part, il convient pour nous : « de mettre au boulot le groupe projet, de leur permettre d'accepter d'expérimenter une approche inhabituelle, source de craintes, mais également d'assurer un transfert de connaissances pour qu'ils s'approprient cette approche par le travail »
- Et d'autre part, une autre source de difficulté s'impose pour nous : « *lorsque l'on va être en comité de pilotage, on va travailler sur des situations que nous n'aurons pas observées* ». Nous devons donc également nous baser sur ce qui va se jouer dans le groupe en espérant que le point de vue du travail pourra être tenu par les membres du groupe projet, qui continue à consolider ses compétences du « *travailler ensemble* ».

Ces exigences nous obligent sur un plan méthodologique, à procéder à des phases de travail de collaboration avec le groupe projet (sous forme de réunion préparatoire) pour définir précisément nos rôles respectifs en COPIL. Ces séances de préparation des futures réunions de COPIL s'organisent avec 2 représentants du groupe projet, et s'appuient sur des données très factuelles liées aux situations de travail et construites sous la forme de « fiches travail » formalisées.

Charge à nous en tant qu'intervenants, de les éclairer sur les déterminants, la définition des déterminants un peu transversaux sur lesquels ils pourront s'appuyer pour agir sachant que l'un d'eux est la concertation : « *un peu participative et construite progressivement dans le temps...* »

## Références

Van Belleghem, L., De Gasparo, S., & Gaillard, I. (2013). Le développement de la dimension psychosociale au travail. *Ergonomie constructive*, 47-60.

Van Belleghem, L., De Gasparo, S. (2012). L'ergonomie face aux nouveaux troubles du travail : le retour du sujet dans l'intervention, *Séminaire du Dpt d'Ergonomie et d'Ecologie humaine*, Paris 1, 2012

Kit méthodologique Prendre en compte les RPS dans le Document Unique – Réseau ANACT 2012 – mise à jour 2017.

Machefer, J. (2011). Approche collective des risques psychosociaux en Médecine du travail – Intérêts et limites : des pièges à éviter. Dans *les cahiers S.M.T.* N°25