Travailler les relations sociales en intervention, quelles interrogations pour la pratique de l'ergonome ?

Eloïse GALIOOT

Ergonome, Alternatives Ergonomiques

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisé par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2025. 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 :

GALIOOT E. (2025). "Travailler les relations sociales en intervention, quelles interrogations pour la pratique de l'ergonome ?" Dans *L'expérience de l'intervention. C'est quoi « être ergonome » aujourd'hui ?* Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie. Bordeaux.

Bonjour à tout le monde. La fin de matinée approchant, je souhaitais vous prévenir que mon diaporama sera bien moins fourni que ceux des présentations précédentes : il n'y aura que deux diapositives, celle d'en-tête et celle de fin pour la discussion. C'est un choix personnel que j'assume, cela permettra peut-être d'aborder différemment le temps d'échange.

1 Interroger la pratique sous le prisme des relations sociales : des questionnements

Pour revenir sur la sollicitation de Karine concernant ma contribution à ces journées, elle m'avait donné deux consignes. Une première consigne était de parler de ma pratique : elle m'a dit gentiment "Oh, ça fait 20 ans que tu es diplômée, tu as un petit peu de choses à raconter".
Et puis, elle m'avait dit "Surtout, essaie de parler de toi", aussi, la dimension subjective se devait d'être très importante dans cette communication. Ces deux consignes en tête, la construction de la communication n'a pas été simple : je m'excuse par avance si parfois je fais quelques détours. Et l'idée, c'est que peut-être ces détours feront écho à vos propres pratiques, vos propres ressentis et peut-être vos propres questionnements.

Je me suis aussi posé la question, si on parle de pratiques professionnelles, des vecteurs d'influence, finalement, de cette pratique ? Le rôle du milieu professionnel dans lequel j'évolue, l'évolution des demandes d'intervention depuis que j'ai commencé à travailler, les mutations du travail qui s'opèrent et qui, de fait, percutent ce qu'on a à travailler et la confrontation aux autres praticiens, puisque je travaille dans un cabinet qui a une identité propre, avec des collègues qui ont des parcours particuliers. Par ailleurs, je suis investie dans d'autres cercles qui me font rencontrer pas mal de collègues qui n'ont pas forcément tout à fait les mêmes cursus, la même vision. J'interviens aussi dans différentes formations auprès des étudiants, et les étudiants eux-mêmes me renvoient aussi beaucoup de questions par rapport à la construction de ma propre pratique.

Et puis, en toile de fond, s'ajoutent mes valeurs personnelles qui entrent en considération dans la manière dont je conçois ma propre activité et puis, ce que ça porte comme espoir et aussi comme désillusion par moments. Donc, c'est un peu tous ces éléments-là que je vais essayer de partager avec vous à travers deux exemples. Je vais essayer de faire court sur les exemples. Mais en tout cas, ce sont deux exemples d'intervention qui m'ont particulièrement déroutée et je vous expliquerai pourquoi.

2 Un parcours professionnel qui n'est pas tout à fait "neutre"

J'ai un cursus en ergonomie qui est totalement classique, à savoir la Maîtrise des Sciences et Techniques (MST) d'ergonomie et de physiologie du travail d'Orsay (2003) et puis, le master de Bordeaux (2004). Cursus tout à fait classique, mais qui, de par la configuration des enseignements et des professionnels

qui étaient invités à intervenir, donnait déjà une image finalement très plurielle de la possibilité d'exercer le métier, de le pratiquer, et de le concevoir, avec des visions différentes, des styles variés d'intervention en ergonomie, mais aussi des styles d'intervenant différents.

Quand je suis sortie du master, j'ai eu une proposition d'emploi qui était un peu particulière, puisqu'on m'a demandé si j'étais intéressée pour intégrer un cabinet d'expertise auprès des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) lié à la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), alors que je ne connaissais rien au monde syndical, que je n'étais pas syndiquée, et que je venais d'un milieu personnel, familial, absolument pas au fait de ce milieu-là.

Alors, j'ai hésité. On m'a suggéré de questionner quelques collègues qui intervenaient dans le milieu. J'ai eu des remarques qui font sourire aujourd'hui, mais qui sont peut-être toujours d'actualité. On m'a dit "Bon, si c'est la CFDT, ça va. Si c'était la Confédération Générale du Travail (CGT), ce serait plus compliqué pour ensuite revenir faire du conseil". J'ai passé trois années dans ce cabinet, et puis j'ai eu la chance d'avoir une autre opportunité, là encore dans un cabinet d'expertise CHSCT et de formation auprès des représentants du personnel, encore lié à la CFDT, mais dans un cadre un peu particulier, qui était celui de la Fédération de l'agroalimentaire, donc dans un secteur d'activité donné. Et cette structure-là avait évidemment comme cœur d'activité l'action auprès des représentants du personnel, mais avec la latitude de pouvoir faire des pas de côté et de faire, entre guillemets, des interventions ergonomiques « classiques ». Alors, c'était forcément avec une tonalité spécifique, mais en tout cas, on avait cette liberté-là.

Et puis, en 2016, j'ai rejoint l'équipe d'Alternatives Ergonomiques. On peut dire maintenant un vieux cabinet en ergonomie (1989) ; un cabinet parisien qui a une histoire particulière du fait de l'héritage de Jacques Duraffourg, nous sommes une toute petite équipe, et avec peut-être aussi une particularité par rapport à d'autres collègues, c'est qu'on a environ la moitié de notre activité consacrée à des actions de type expertise ou formation des représentants du personnel, et une moitié de notre activité plutôt tournée vers de l'intervention, des accompagnements, on va dire dans un format plus classique.

En parallèle de mon activité professionnelle, j'interviens dans des cursus universitaires justement sur la pratique de l'ergonome auprès des représentants du personnel, que ça soit ici, je crois que je vais avoir les étudiants au mois de mai, au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Nantes et de Paris, et à Lille. J'accompagne aussi des étudiants dans le cadre de leur stage de terrain de master 1, et c'est dans ce contexte qu'ils nous renvoient des questions qui font parfois écho avec nos propres interrogations.

3 Une pratique empreinte de mon parcours

Je vais parler précisément de ce qui se joue dans le cabinet, parce que c'est quelque chose d'assez important, l'empreinte de la structure dans laquelle on travaille pour construire sa pratique. Chez Alternatives Ergonomiques, il y a un enjeu, un ancrage central de la construction sociale dans les

interventions. Quel que soit le dispositif, quel que soit le cadre, c'est-à-dire qu'on soit dans un cadre contraint de l'expertise ou dans un cadre classique d'intervention, ou même dans le cadre de formation, ce qui nous intéresse, c'est de construire un dispositif qui nous permette de mettre en discussion, de débattre des questions du travail, et, finalement, c'est un peu notre objectif premier. C'est-à-dire que nous sous-entendons la transformation du travail au travers de la mise en débat des questions du travail, c'est un petit peu ça notre socle, on va dire, celui qui dirige la manière dont on conduit à la fois les interventions, mais aussi dont on pense les dispositifs méthodologiques quand on répond à des demandes d'intervention.

Dans l'équipe, nous sommes six collègues, nous avons tous un cursus en ergonomie, et certains ont d'autres casquettes, en Clinique de l'activité, en Psychologie du travail, et nous avons également des parcours personnels différents, notamment un collègue qui est particulièrement engagé, militant sur tout ce qui concerne les questions de travail, au sens large du terme. Cette construction collective influencée par les parcours des uns et des autres va aussi nécessairement nourrir ma propre pratique et la construction de ma pratique.

Nous avons souvent des discussions qui sont parfois un peu difficiles en interne, justement, quand on échange sur ce sujet, parce que, par exemple, j'ai des collègues qui peuvent se satisfaire, en termes de résultats d'intervention, du fait que le résultat de l'intervention a conduit à des mouvements, même minimes, de la part des travailleurs, quant au regard qu'ils portent sur leur propre activité. Alors, autant vous dire que j'ai beaucoup résisté à cette proposition, parce que ça ne me semblait pas suffisant, en tout cas, ça ne me semblait pas satisfaisant. Et force est de constater que, plus je suis au contact des collègues qui portent ce point de vue, plus je m'adoucis et plus je comprends pourquoi, pour eux, c'est un enjeu primordial et pourquoi, dans certaines situations, finalement, on peut difficilement espérer faire plus que ça au moment où on arrive, au moment où on déploie l'intervention et au moment où on en part.

Être en interaction avec la possibilité d'exprimer nos différences fait aussi qu'on se laisse tenter de faire des pas de côté méthodologiques, en empruntant, de fait, des outils méthodologiques à d'autres disciplines. Cela enrichit inévitablement la manière dont on pratique et ça nous fait aussi évoluer dans notre réflexivité par rapport à la manière dont on travaille, dont on est en activité, si je puis dire comme ça.

Et ça, c'est aussi quelque chose d'intéressant pour moi dans le lien que je fais avec ce qui se joue pour les étudiants, dans la manière dont, aujourd'hui, on essaie de partager les modèles théoriques, les mêmes que ceux qu'on nous a présentés 20 ans auparavant. Et à chaque séance de tutorat, nous prenons la mesure que nous leur répétons “ça, c'est la théorie” et qu'aujourd'hui, on ne fait plus du tout pareil.

Alors, « plus du tout », ce n'est pas tout à fait vrai, mais en tout cas, on n'arrête pas de faire des petits pas, des petits sauts, parfois des grands sauts : on se rend compte qu'il y a bien un écart entre la théorie, nos référentiels et puis la manière dont on travaille aujourd'hui.

4 Retour sur deux interventions (récentes) qui m'ont déroutée

Alors, je vous ai dit que j'allais partager avec vous deux exemples d'interventions qui m'ont particulièrement déroutée. Deux interventions dans lesquelles la question des relations sociales était particulièrement prégnante.

La première dont je vais vous parler, c'est une intervention qui m'a déroutée parce que l'état de dégradation des relations sociales était extrême, et à tous les niveaux. C'est-à-dire au niveau des acteurs institutionnels du dialogue social, du point de vue de la ligne hiérarchique, entre les professionnels et entre les professionnels et ceux qui les représentent. Je vous donnerai quelques éléments tout à l'heure.

Et la deuxième intervention, c'est parce qu'elle m'a demandé beaucoup d'improvisation. C'est-à-dire que j'y suis allée, je ne savais pas ce que j'allais trouver et j'ai essayé de m'adapter. Et ça a été aussi nécessaire parce que c'était un dispositif d'intervention qui était un peu alternatif, à la frontière entre de la formation, de l'intervention et de l'accompagnement. Et puis dans un secteur d'activité dans lequel je n'ai pas du tout l'habitude d'intervenir et qui, par ailleurs, semble être un petit peu en écart avec les secteurs dans lesquels on intervient habituellement, mais aussi les secteurs sur lesquels nos modèles théoriques se sont construits.

4.1 Intervention 1 : expertise dans la fonction publique d'État au sein d'un Service d'Inspection du Travail (SIT)

4.1.1 Des relations sociales tendues voire rompues, à tous les niveaux

La première intervention, celle dans laquelle les relations sociales sont particulièrement dégradées, concerne une expertise CHSCT[1] dans la fonction publique au sein d'un service d'inspection du travail. C'est une demande d'expertise classique pour risque grave. Alors « risque grave », ça voulait dire qu'il y avait globalement des risques psychosociaux à tous les étages.

Et juste pour que vous ayez quelques éléments en tête, quand on intervient dans le cadre d'une expertise, on est borné par un cadre juridique très précis et par une certification qui pose un certain nombre d'exigences quant à la manière d'intervenir. La spécificité de l'expertise dans la fonction publique veut que pour qu'il y ait expertise, il faut qu'il y ait accord entre la direction et les représentants du personnel sur le déploiement d'une expertise, contrairement au secteur privé où c'est à la main des représentants du personnel.

[1] À noter que depuis le 1er janvier 2023, les attributions des CHSCT sont exercées par les formations spécialisées en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (F3SCT) instituées au sein des comités sociaux d'administration (CSA) ou rattachées à ces comités. La présente mission s'est engagée dans la période de transition entre CHSCT et F3SCT.

Nous devions tenir des délais évidemment pour intervenir, sinon ce n'est pas très drôle. Et nous intervenions dans un milieu professionnel très particulier puisque pour l'inspection du travail, donc des spécialistes du travail et du droit, avec un esprit de corps extrêmement marqué. Enfin je ne sais pas si vous avez ça en tête, mais le corps des inspecteurs du travail ou des agents de contrôle comme on les appelle maintenant, est un corps extrêmement solidaire et qui tente de conserver une indépendance quant à sa manière de travailler, mais aussi son indépendance vis-à-vis des mouvements politiques et institutionnels qui peuvent avoir lieu par ailleurs. Et c'est un milieu qui, comme toute la fonction publique d'État, a connu des mutations très importantes ces vingt dernières années et d'autant plus récemment.

Ainsi, on intervient dans un contexte où vient d'être mise en place une dernière réforme, la réforme de l'Organisation Territoriale de l'État (OTE), qui vise à fusionner des services qui auparavant étaient indépendants les uns des autres : la direction de l'emploi et du travail qui se trouvait associée à la partie cohésion sociale ; donc des secteurs d'activité extrêmement différents mais qui se retrouvaient sous une même direction. Donc ça c'est un petit peu pour le contexte.

Localement, on est dans une impasse totale, c'est-à-dire qu'on intervient alors que le projet local de réorganisation du service concerné n'arrive pas à aboutir, est complètement bloqué. Et ce projet de réorganisation demande une modification des périmètres géographiques des inspecteurs, une spécialisation des activités, et est très en lien avec la mise en place de nouveaux outils internes de traçabilité, de remontée d'indicateurs qui permettent de s'assurer que les inspecteurs du travail font bien le travail qu'on leur demande de faire. En même temps, on a une diminution des effectifs, des outils numériques nationaux qui sont déployés sans lien avec le local, enfin une espèce de pot-pourri de sujets explosifs.

Et on voit que tout ça ne prend pas, les professionnels sont très opposés au déploiement de tous ces projets et on a une nouvelle direction en plus sur le site qui ne semble pas du tout avoir pris la mesure des difficultés de l'équipe et qui est là pour déployer. Donc il lui a été fixé l'objectif de déployer le projet, donc elle doit déployer le projet et chaque mois qui passe est un mois où elle-même n'a pas atteint les objectifs qu'on lui a assignés. Le conflit est tellement fort qu'il y a des opérations de boycott interne.

Les inspecteurs du travail décident de boycotter les remontées d'indicateurs, donc ne remplissent plus aucun tableau de suivi et de traçabilité. Ils boycottent aussi toutes les réunions de service. Donc les réunions sont organisées, personne ne vient.

Il y a des tentatives de certains responsables de faire quand même des réunions vraiment à l'échelle de l'équipe, donc parfois ça marche, parfois ça ne marche pas. Mais nous arrivons dans cette situation-là. Et donc la communication entre les inspecteurs et leur direction se fait par tracts syndicaux interposés ou par mails.

Ils ne se parlent plus en vrai, ils s'évitent dans les couloirs et certains font en sorte de caler leur agenda en fonction des présences de la ligne hiérarchique. Donc une situation hyper confortable pour intervenir.

Autant vous dire qu'à un moment donné, on s'est posé la question de se dire « est-ce qu'on y va » ? Parce qu'on aurait pu finalement décider de ne pas y aller. Alors quand on est dans le cadre d'une expertise, c'est un peu compliqué parce qu'une fois qu'on est nommé, pour se dédire il faut avoir de bons arguments. Et puis bon, on doit être un peu fous chez Alternatives Ergonomiques parce qu'on y est allés quand même. Nous avons fait la connaissance du nouveau responsable : cette personne-là était complètement en décalage avec la gravité de la situation. C'est-à-dire qu'à la brutalité, il répondait par la brutalité. Et donc il y avait comme ça une espèce d'enchaînement, de déchaînement qui était en train de se produire.

Alors nous, nous avons essayé de construire malgré tout avec les professionnels. C'est-à-dire qu'on a conduit notre intervention, nous avons fait des entretiens, des observations du travail. Et puis on a essayé d'initier des temps collectifs. On s'est dit « bon, puisqu'ils ne se parlent plus entre eux, puisqu'ils ne viennent plus en réunion d'équipe, peut-être qu'avec nous, ils voudront bien venir ». Pas forcément : une partie a bien voulu, une autre partie non.

On est donc allés « à la pêche » aux ressources internes en se disant que peut-être certains seront un peu plus dans la coopération que les autres et on a essayé de les attraper comme ça. Et puis surtout, on a pu assister à des temps collectifs qui devaient se mettre en place en raison des échéances sur les projets internes et qui ont été une opportunité d'observer comment se jouaient les discussions autour des questions de travail, pour essayer de comprendre.

4.1.2 Un atterrissage peu satisfaisant, particulièrement frustrant

Finalement, ce n'est pas une mission dont nous sommes très contents. La fin de mission ne répond pas du tout à nos attentes. La restitution de la mission en CHSCT est « nulle ». Je n'ai pas d'autre mot pour vous dire à quel point c'était décevant.

Décevant parce que finalement, nos interlocuteurs ne sont pas du tout les interlocuteurs qui sont au plus près du travail, puisqu'on est dans la fonction publique. Ainsi, ceux qui siègent dans les instances sont très éloignés de ceux qui ont besoin qu'on parle de leur travail. De plus, c'est une instance qui est extrêmement politisée, avec une espèce de globalisation des débats qui écrase complètement les spécificités du travail concret du service. Et le point d'orgue, c'est lorsque la direction nous avoue qu'elle ne peut rien faire, qu'elle doit déployer, et qu'elle n'a aucune marge de manœuvre pour faire autrement que ce qu'elle est en train de faire.

Nous pensions qu'il y aurait peut-être un peu plus de ressources du côté de la restitution prévue aux agents regroupant une quarantaine de personnes. Lors de la présentation, nous pensions qu'il y avait une opportunité pour la direction de finalement commencer à initier un dialogue avec ceux qui étaient présents. Et là, plusieurs choses nous étonnent. Première chose, les leaders de la contestation ne disent rien. La prise de parole la plus marquante est celle d'un agent, un agent de contrôle, une inspectrice du travail très expérimentée, très estimée par ses collègues : elle prend la parole et explique à quel point

c'est compliqué pour elle. Et quand je dis qu'elle explique, c'est qu'elle se met complètement à nu devant tous ses collègues de travail et devant sa direction. Là, on se dit, si la direction ne fait rien de ça, c'est foutu. Et la direction n'en a rien fait, elle est restée cachée derrière ses missions. Et là, très honnêtement, nous sommes repartis et on s'est demandé : à quoi a pu servir notre mission ? De quels résultats parle-t-on ? Est-ce qu'on a contribué à quelque chose ou pas ? En tout cas, tous les signaux extérieurs étaient plutôt négatifs et indiquaient que nous n'avions pas contribué à grand-chose. Et plus globalement, cette mission interroge ce qu'on fait : Qu'est-ce qu'on déploie dans ce type de milieu dans lequel les relations sociales sont tellement dégradées qu'on en arrive à ces extrêmes ?

4.2 Intervention 2 : dispositif d'accompagnement des exploitants agricoles sur les RPS

4.2.1 Un dispositif qui dépasse le cadre habituel de nos interventions

La deuxième intervention, qui est plus légère, c'est un accompagnement dans le cadre d'un dispositif institutionnel de la Mutualité Sociale Agricole (MSA), en lien avec la MSA Marne Ardennes Meuse, qui est un dispositif qui s'appelle "Cultiver son bien-être au travail". Il vise à accompagner des exploitants agricoles sur les questions de qualité de vie au travail, stress au travail, souffrance au travail, par l'intermédiaire d'un dispositif de formation-action, avec une alternance de temps collectifs en salle, dans lesquels on fait des apports sur les questions de santé au travail et lors desquels on essaie de parler de certaines difficultés, de contraintes. Et puis des temps individuels sur l'exploitation où on vient, avec eux, et ils nous exposent leurs problématiques, mais sur leur lieu de travail.
Ce dispositif s'articule avec les autres professionnels de la MSA : chargés de prévention et assistantes sociales. Ce dispositif a été très particulier, puisque finalement, parmi les stagiaires, c'est autant d'histoires singulières que de situations de travail particulières. On a à la fois du maraîchage avec un couple qui reprend une exploitation, une jeune femme qui change de métier qui était professeure des écoles et qui devient éleveuse de poules, ou encore une autre qui était ingénieure agronome qui devient éleveuse de chèvres, et puis on a un autre, entre guillemets, binôme, un père et sa fille, sur de l'élevage porcin.

4.2.2 Des ponts possibles et souhaitables entre relations professionnelles et personnelles

La première complexité, c'est que dans ce secteur – alors je pense qu'il y a certainement des gens de la MSA dans l'Assemblée – mais dans ce secteur, parler du travail, ça veut dire forcément parler de sa sphère privée. Et quand je dis "parler de sa sphère privée", c'est vraiment parler de l'intime, de l'intime des relations privées. Des situations de conflit avec son conjoint, des situations de conflit avec ses enfants, qui trouvent leurs racines à la fois dans la réalité du travail quotidien et sa dureté, mais aussi

par rapport à plein d'autres choses qui sont liées à la sphère personnelle. C'est aussi un milieu dans lequel les gens font part d'un isolement très fort, et donc sur le plan des relations sociales, finalement, ont assez peu de relais pour pouvoir échanger sur ces difficultés. Et d'ailleurs, ils le disaient eux-mêmes : "quand on se voit entre agriculteurs, on parle de notre tracteur, de notre semis, etc., mais on ne parle pas du tout, en fait, de ce qui se joue chez nous".

Je dois dire que là, j'ai un peu pataugé. J'ai un peu pataugé parce que la première fois que je suis allée sur site, sur exploitation, en fait, pendant une heure et demie de discussion, je n'ai pas parlé du travail, mais j'ai parlé de la vie. Par exemple, une jeune femme exploitante qui était en train de monter son élevage de chèvres, et qui se posait dix milliards de questions, et qui avait un enjeu majeur, c'était la création de son laboratoire pour faire des fromages, pour que son exploitation soit viable. Donc moi, ma porte d'entrée, c'était la création du labo, mais en fait, ce dont j'ai discuté, ce n'était pas du tout la création du labo. Et donc, là encore, la question que je me suis posée, c'est « qu'est-ce que je fais là ? Est-ce que je fais un boulot d'ergonome ? » Je me suis vraiment demandé ça. Est-ce que finalement, je ne suis pas en train de faire du soutien psychologique, de la médiation, que sais-je ? Je me suis vraiment interrogée sur le fait d'avoir ma place, finalement, pour discuter de tous ces éléments-là avec ces professionnels.

Ce qui m'interroge aussi, c'est que ce qui guide nos interventions, c'est aussi ce que ça nous fait à nous. Je vous ai parlé d'intervention au SIT, je vous ai rapidement parlé d'intervention à la MSA, et il y a évidemment de multiples émotions qui m'ont traversée pendant ces interventions. Je peux vous dire qu'au SIT, j'étais très en colère. J'ai eu envie de secouer fortement un certain nombre d'acteurs avec qui j'avais à échanger. Avec la MSA, j'étais plutôt très triste, en fait, de voir l'état d'isolement, de désespérance, dans lequel pouvaient être ces professionnels, qui pourtant, ont pour objectif premier – comme ils nous le disent – de nous nourrir.

Et donc là, il y avait quelque chose qui était en train de se jouer, qui me percutait de plein fouet, en me disant : « mais mince, pourquoi on en arrive à ça ? Et pourquoi, dans notre activité professionnelle, on a aussi à travailler ces sujets-là alors qu'on ne sait pas vraiment comment faire ? » Et donc, c'est aussi pour ça que j'ai choisi ces deux terrains-là pour amorcer la discussion.

5 Pour discuter

Je vais donc vous présenter la seule diapositive de cette présentation.

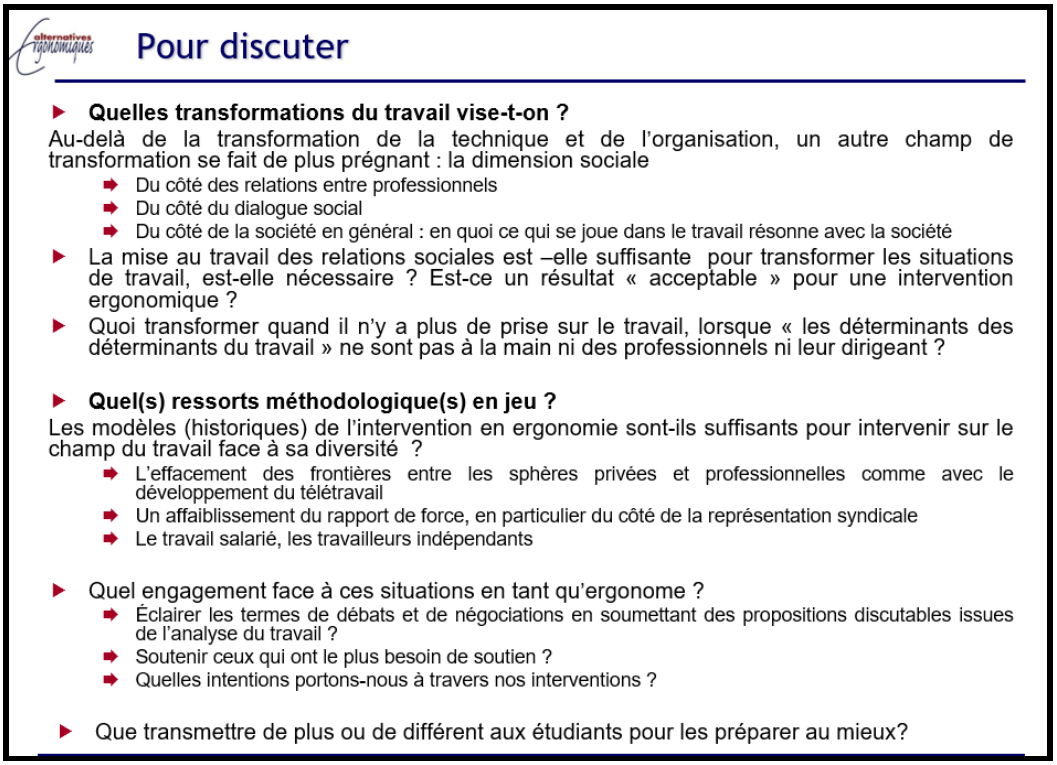


Figure 1 : Diapositive présentée en conférence – introduction aux échanges

Ce que je voulais mettre en discussion avec vous, à la suite de la présentation, c'était : dans le contexte des interventions présentées, quelle transformation du travail vise-t-on ? Nous, de plus en plus, dans nos interventions, la question de la transformation technique ou la question de la transformation de l'organisation, elle est souvent peut-être moins prégnante que celle de la transformation des relations sociales. Du point de vue des relations entre les professionnels, du point de vue du dialogue social, au regard de l'histoire du cabinet et puis de notre pratique, mais aussi d'un point de vue général, c'est-à-dire du point de vue de la société. En quoi le travail et ce qui se joue dans le travail résonnent avec l'évolution générale de la société ?

Est-ce que, du point de vue de l'intervention, la mise au travail des relations sociales est suffisante pour se dire qu'on transforme les situations de travail ? Est-ce que c'est nécessaire ? Est-ce que c'est un résultat acceptable ? Chez Alternatives Ergonomiques, nous rencontrons des difficultés pour évaluer nos interventions, nous n'avons pas de critères, mais ce sont des questions qu'on se pose nécessairement. Mais en tout cas, est-ce que c'est acceptable de se dire que le résultat d'une intervention, c'est d'avoir travaillé les relations sociales ?

Qu'est-ce qu'on fait quand on travaille dans un milieu où, finalement, les gens qui nous demandent d'intervenir n'ont aucune prise sur les déterminants des déterminants du travail ? Pensez au SIT : le directeur du service n'a aucune marge de manœuvre. On lui impose et au-dessus c'est pareil, on impose et surtout il ne faut pas faire remonter que ça ne marche pas.

Et si on s'interroge, c'est aussi qu'on se pose la question des ressorts méthodologiques. Comme je vous le disais au départ, en tout cas c'est comme ça que nous le vivons, nous avons l'impression que les modèles théoriques qu'on nous a présentés, et qui ont évolué potentiellement, ne sont peut-être plus suffisants pour intervenir dans le milieu du travail tel qu'il est aujourd'hui, tel qu'il évolue.

Et on se pose aussi ces questions par rapport à l'effacement des frontières qui étaient auparavant peut-être plus marquées, les frontières travail / hors travail. Je pense qu'on est tous confrontés de plus en plus à la question de "qu'est-ce qu'on fait quand on intervient dans des milieux où il n'y a plus personne qui travaille au bureau mais que tout le monde travaille depuis chez soi ?" On va observer où ? Chez les gens ? À travers un écran d'ordinateur ? Du coup ce ne sont plus vraiment les mêmes modalités.

Nous intervenons de plus en plus dans un contexte dans lequel les rapports de force internes sont en train de bouger, enfin ça fait quelques années qu'ils bougent mais de plus en plus et qu'il y a un rapport de force qui est en train de s'affaiblir, c'est-à-dire que le contre-pouvoir est de moins en moins prégnant dans les entreprises, de plus en plus effacé.

Et puis il y a toute la sphère du travail salarié, mais aussi toute la sphère des travailleurs indépendants, c'est-à-dire qu'à la MSA les gens que je vois sont à la fois dirigeants, à la fois cadres et à la fois opérateurs. Ils se prescrivent eux-mêmes du travail qu'ils savent qu'ils ne vont pas pouvoir tenir. Comment on travaille avec ça ?

Et puis, enfin, ça pose aussi la question de notre engagement en tant qu'ergonome, quelle voie on choisit en termes d'intervention, quelles intentions on porte dans nos interventions. Alors nous on s'est rendu compte, en discutant avec les collègues, que très souvent quand même là où on allait c'était pour soutenir ceux qui en avaient le plus besoin, ce qui implique qu'on a de nombreuses interventions dans des milieux hyper dégradés. C'est dur, mais en tout cas c'est un des sens qu'on a trouvé à la pratique qu'on essaie d'avoir.

Et puis au-delà de notre propre cas personnel, c'est aussi dans une dimension d'évolution du métier. Il y a des étudiants qui se préparent à entrer dans le métier d'ergonome, ils voient qu'il y a plein de possibilités, de modalités, de pratiques. Et donc comment on fait pour leur transmettre des éléments, des aides, du soutien, des conseils, de la méthodologie pour leur permettre de travailler, de se préparer à intervenir dans des milieux professionnels qui sont de plus en plus diversifiés, qui peuvent être aussi de plus en plus complexes, voire de plus en plus dégradés ?

Je n'ai évidemment pas de réponse à toutes ces questions. L'idée de cette diapo c'était plutôt d'initier vos retours, vos interrogations, pour qu'on puisse en échanger. Merci de votre attention.

Échanges avec l'auditoire

Auditeur 1 :

J'ai une question concernant la première intervention. Je n'ai pas compris la question de l'expertise, enfin la demande. Qu'est-ce qu'on vous demandait de faire au départ ?

Eloïse GALIOOT :

C'est une bonne question. La première question était celle de faire un diagnostic de l'état général du service, on va dire ça comme ça. Puisqu'il y avait eu plusieurs alertes qui avaient été remontées du point de vue de la santé mentale des agents de contrôle. Mais au-delà de cette demande-là, il y avait aussi celle d'investiguer la question de la mise en place du projet, afin de savoir quels effets ça pouvait avoir et quels liens il y avait entre la mise en place du projet et l'état de complexité dans lequel les agents se trouvaient pour travailler.

Auditeur 2 :

Sur la première situation, sincèrement je n'y serais pas allé. Du moment qu'il n'y a pas de marge de manœuvre, de possibilités de transformation, le plus sûr pour nous c'est de ne pas y aller. Après je ne connais pas le contexte et je respecte ta décision.

Sur le deuxième sujet, il se trouve que je pratique dans d'autres départements pour la MSA avec "Et si on parlait travail" qui est un dispositif similaire. J'ai eu les mêmes réactions que toi au début en me disant "qu'est-ce que je fais là ?", et je pense qu'on a résolu le problème en discutant de nouveau avec tous les intervenants et en faisant évoluer le dispositif, puisqu'on en est à la troisième vague. Et notamment en discutant de l'effet que ça nous faisait à nous intervenants – préventeurs, assistantes sociales, ergonomes. Parce que des fois on sortait de situations où on pleurait dans la voiture. On venait de vivre un truc qui était d'une dramaturgie dingue, et on s'est dit « il faut qu'on se protège ». Donc on a dit que c'était important qu'on ait un psychologue avec nous, à la fois pour nous expliquer l'état psychologique de l'exploitant agricole et éventuellement pour débriefer de situations sur lesquelles malheureusement on était fortement touchés. Après je pense que c'est vraiment un travail en pluridisciplinarité, très important, très nécessaire. Je pense qu'on sauve des vies et je le dis très honnêtement, puisqu'on a des exploitants qui ont, soit fait une tentative de suicide ratée, soit qui sont en burn-out avéré, ou encore borderline. Je pense qu'on sauve des vies et je pense qu'en faisant ça on fait de l'ergonomie. Il n'y a pas de souci avec ça.

Eloïse GALIOOT :

Je vais me permettre de réagir à ta première partie de réponse.

La question de ne pas y aller, ça fait justement partie des discussions et des échanges qu'on a en équipe. C'est-à-dire, à partir de quel moment on estime que les critères ne sont pas réunis pour qu'on y aille ?

Et très honnêtement, c'est aussi parce que dans l'équipe on a des collègues qui portent un point de vue un petit peu différent sur ce qu'on entend par "transformation" qu'on va même là où il n'y a pas de marge de manœuvre. Et là très clairement, c'est aussi pour cela que je parlais de résistance, c'est parce que ça achoppe très clairement avec, entre guillemets, ce qu'on m'a appris, ce qu'on m'a dit qu'il fallait faire. Et du coup ça résonne très fortement avec la frustration que ça peut générer pour ma propre activité.
Mais en même temps je trouve ça intéressant, aussi, pour enrichir la manière dont on peut travailler dans des milieux moins dégradés, que d'avoir ces ressorts-là, et d'avoir cette expérience-là aussi. Et puis très honnêtement, là je vous ai fait état d'une situation où vraiment c'était dégradé de tous les côtés, mais dans le collectif il y avait des gens qui avaient encore envie de travailler, il y avait des gens qui avaient encore envie de construire avec leurs collègues, qui avaient encore envie de construire avec leur N+1. Et face à ça, je me suis dit "là on est utile" parce qu'on est en train de montrer que malgré l'état de dégradation il y a quelque chose qui se passe. Il y avait une toute petite ficelle, je m'en suis servie. Mais je suis d'accord avec toi que c'est compliqué.

Auditeur 3 :
Je reviens sur cette situation que tu viens d'évoquer. J'aurais juste voulu une précision sur cette situation. Tu as parlé du CHSCT en disant qu'ils sont très éloignés. Dans ces milieux, en général, il y a des représentants du personnel en local. Quelles articulations avec eux, à la fois pour l'expertise et peut-être pour faire avancer la question y a-t-il eu, ou pas ? Et éventuellement aussi quelles articulations entre ce niveau local et le niveau supérieur du CHSCT probablement départemental ?

Eloïse GALIOOT :
Ça a été une de nos grandes surprises.
Habituellement, quand on intervient en expertise, les représentants du personnel sont nos relais, et on s'appuie sur eux. D'ailleurs, on construit l'intervention aussi pour ça, c'est-à-dire que l'idée c'est de faire un diagnostic mais c'est aussi de donner à voir aux représentants du personnel les questionnements qu'on porte, des ressources aussi sur des questions de santé, des questions de travail, et qu'on articule finalement sur le terrain avec… Alors, je ne dirais pas de la formation parce que ce n'est pas de la formation, mais en tout cas une forme de sensibilisation à la manière dont on regarde le travail et comment eux peuvent s'en saisir pour porter leurs actions, leurs revendications, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.
Dans le cas présent, on avait des représentants du personnel qui étaient très effacés, voire fuyants. On les a très peu vus. Quand on les a vus, ils étaient très ambigus dans la manière dont ils utilisaient cette expertise. C'est un autre signal d'alerte qui aurait pu nous faire dire on n'y va pas parce qu'il y a clairement de la manipulation qui est en train de se tramer. Et quand je parlais des leaders de la contestation qui n'ont rien dit à la restitution, c'est que typiquement pas un des représentants du personnel du service n'a pris la parole pour interpeller la direction et lui demander ce qu'elle allait faire. Ce sont les collègues non-

syndiqués et non représentants du personnel qui, à un moment donné se sont dit, “mais là ça suffit vous ne pouvez plus ne pas réagir”. Donc là ça nous a aussi interpellés parce que ce n’est pas habituel. Habituellement, même s’il y a parfois des lacunes, ils jouent au moins ce rôle-là. Et là en l'occurrence pas.

Auditrice 5 :
Cette présentation a évoqué beaucoup de choses pour moi aussi dans certains secteurs d'intervention et de recherche, notamment dans le milieu de la santé au Québec, qui est soumis à des réformes sur réformes, sur réformes, sur réformes, sur réformes, avec très peu de marges de manœuvre. Donc il y a des questions que je retrouve.
Ce que je me demandais, d’après les questions qui sont renvoyées ici, est-ce que vous, en interne, même si vous n'avez pas de dispositif d'évaluation, est-ce que vous avez des plans de discussions pour débriefer entre vous, pour vous protéger, pour discuter peut-être de conflits éthiques ?

Eloïse GALIOOT :
Alors oui, on a. On a déjà de l'informel, c'est-à-dire que quand on est sur le terrain et qu'on revient ensuite au bureau, on échange beaucoup sur ce qui s'est joué sur les terrains. Souvent, quand c'est trop critique, on n'attend pas de revenir au bureau, en fait. On passe un petit coup de fil à un collègue et on lui dit, “écoute, la journée, voilà comment ça s'est passé, voilà ce qui s'est joué, je ne sais pas quoi faire” ou “j'en peux plus, c'était trop dur”. Donc on a cette première possibilité-là.

Et puis ensuite, on a des temps un peu différents.
On a un temps, on va dire en réunion d'équipe, qui est un temps bimensuel ou mensuel, où quand on parle des dossiers, au-delà de la question de la répartition de la charge et de l'attribution des dossiers, on parle aussi du fond des dossiers. Donc on peut avoir une heure et demie à deux heures prises sur un dossier en particulier, soit parce qu'on arrive à la fin du dossier et qu'on a restitué donc on voudrait partager avec les collègues ce qui s'est joué, soit parce que le dossier est particulièrement complexe. Alors là, par exemple, sur ce qui s'est joué au SIT, ça a fait l'objet de discussions dans plusieurs temps de réunions collectives en interne. Parce qu'en fait, on n'arrive pas à réajuster tout seul. C'est-à-dire qu'on a besoin de nos collègues pour aussi avoir ce regard et puis aussi un regard qui a un peu de hauteur par rapport à notre immersion dans le terrain. Je parlais de sentiments tout à l'heure. Le sentiment de colère, moi, ça m'a... Clairement, j'ai perdu la clairvoyance à certains moments. Parce que ça prenait trop de place. Donc heureusement qu'on pouvait en parler avec d'autres collègues qui remettaient aussi les choses aux bons endroits, si je puis dire.
Et puis après, on a un autre temps qui est un temps de, ce qu'on appelle, nous, des séminaires, où là on passe une journée entière, qui peut être dédiée soit à de l'analyse bibliographique, en lien avec des thématiques qu'on aura eues sur le terrain. Ou alors, une journée entière où on reprend un terrain et du

coup, on questionne la méthodologie qui a été déployée pour voir si c'est quelque chose qu'il serait intéressant de reprendre, si on peut le déployer dans les interventions qui sont en cours, ou pas.
Et c'est programmé sur l'année. Parfois, il y a des petits changements, mais globalement, on a différents temps.
Et puis après, là, je parle des temps internes de l'équipe Alternatives Ergonomiques, mais comme on est tous aussi en lien avec d'autres collègues sur d'autres champs, on échange forcément aussi ces questions-là avec les autres collègues.

Auditeur 6 :
Ma question se transforme en commentaire, puisque les différents échanges qui viennent d'avoir lieu y ont répondu.
Il n'existe pas d'activité professionnelle telle que la nôtre qui ne rencontre pas des situations d'échecs ou des situations de conflits. Nous sommes des humains, comme les autres.
Et comment est-ce qu'on fait pour éviter d'avoir la boule au ventre, quand on finit ou qu'on est en cours d'intervention ? Et comment est-ce qu'on fait pour survivre à un certain nombre de ces situations ? Donc, il y a deux aspects qui feront l'objet de mon commentaire. C'est un premier aspect, auquel tu as répondu, qui est l'aspect technique. Je suis confronté à une impasse, à une situation de crise. Comment je fais pour analyser, co-analyser, de sorte à être sûr que je manque le moins possible de choses ? Nous sommes dans un milieu plein d'incertitudes. Et les questions qu'on se pose toujours c'est “bon sang de bois, mais qu'est-ce que j'ai loupé” ou “qu'est-ce que je suis en train de ne pas voir qui serait important ?”.
Dans une situation de crise, c'est particulièrement important de pouvoir confronter sa réflexion avec celle des autres.
Donc, c'est un premier niveau. Mais ça ne peut pas suffire. On est toujours exposé à des situations où on considère avoir échoué.
Et là, c'est la question de la boule au ventre. Donc, c'est plutôt un niveau psychique, où, c'est chiant, mais c'est normal d'échouer. On ne peut pas toujours réussir.
Comment est-ce qu'on va traverser ça, et être en mesure de faire face à d'autres situations ? En mesure d'aider d'autres organisations ? Parce que, comme le disait l'auditeur 2, nous sauvons des vies, mais on ne peut pas sauver des vies si on entre en dépression grave.

Ta présentation était géniale, tu es une très bonne oratrice, mais si tu survis, c'est parce que tu as un dispositif qui fonctionne. Et c'est ce vers quoi, je pense, l'ensemble de nos organisations devrait aller.
Mon commentaire est plutôt pour les jeunes ergonomes qui pourraient se trouver déprimés après avoir entendu ce genre de choses, dont on parle depuis hier.

Eloïse GALIOOT :
Je vais juste réagir sur un point, c'est la question de la situation d'échec. En interne, pour nous, le fait d'être en échec n'est pas du tout un problème. C'est-à-dire que ne pas réussir une intervention telle qu'on l'avait prévue, ou telle qu'on aurait aimé la faire, n'est pas un problème tant qu'on peut en discuter et savoir pourquoi on le vit de cette manière-là. De fait, il y a ce sentiment-là que tu évoques. Je le pose comme ça parce que je trouve qu'on ne partage pas assez les situations où on a l'impression que les interventions n'ont pas marché. Mais en tout cas, en interne, on se dit que ça fait partie, effectivement, de notre activité, que, parfois, des interventions, je ne sais pas si on peut dire fonctionnent, je ne suis pas sûre que ce soit un bon terme, mais donnent quelque chose. Et puis, parfois, elles donnent moins.

Auditeur 7 :
J'ai envie de te féliciter parce que j'ai trouvé que tu avais fait un exposé brillant, sur des situations difficiles.
Et le choix que tu as fait de ne pas présenter de diapositives m'a beaucoup intéressé. Parce qu'à une époque, il y a une vingtaine d'années, je crois qu'il y avait un auteur américain relativement connu qui avait écrit un bouquin remarquable de mon point de vue, mais qui n'est pas remarquable pour l'ensemble de la population qui participe à des congrès comme celui-là. Bouquin qui expliquait que les présentations avec PowerPoint étaient quand même largement déficientes. Sur le plan de la communication et de la réflexion. Donc, ce que je voulais d'abord dire, c'est merci de ne pas avoir présenté de diapositives. Il est dommage que tu en aies fait une, mais peut-être fallait-il la faire…

Ceci étant dit, ce n'est pas seulement ça qui est l'objet de ma réaction. Il y a un autre point qui m'a un peu interrogé et sur lequel j'aurais aimé avoir ton point de vue parce que je sens bien que tu es quelqu'un de très professionnel. Et ça, ça me fait bien plaisir. C'est la question du, à un moment donné, on sent qu'on ne peut rien faire. On se dit qu'on aurait pu ne pas y aller. Et on ne peut rien faire parce qu'il n'est pas possible de remonter au-delà du niveau de décision auquel on a accès. Et c'est ça qui m'interroge. Parce que j'aime bien explorer ailleurs. Alors, comment fait-on pour aller ailleurs, pour aller toucher ceux qui ont le pouvoir de décision, pour éviter qu'on se retrouve dans cette impasse que tu as présentée ? Qui, évidemment, est complètement frustrante, quand on est un intervenant tel que tu l'es.
Alors, peut-on aller ailleurs ?

Eloïse GALIOOT :
J'aurais bien aimé.

Auditeur 7 :
Peut-on y aller ? Et comment peut-on le faire ? Et est-ce qu'il ne faut pas le tenter ? Et si on ne peut pas y arriver, est-ce qu'il ne faut pas refuser d'intervenir ? L'ensemble de la question, c'est ça.

Eloïse GALIOOT :
Alors, je répète qu'on était dans le cadre d'une expertise, donc dans un cadre aussi méthodologique que contraint. En fait, on a eu accès à la hiérarchie N+3, puisque la présidente du CHSCT, en l'occurrence, c'est la N+3, c'est la Directrice de l'Équipe de Travail du SIT (DDETS).
En dessous d'elle, elle avait un directeur du SIT. Et en dessous du directeur du SIT, on avait des responsables de cellules qui étaient les N+1 des agents de contrôle. Donc, d'une certaine manière, on aurait pu penser qu'on avait accès à des personnes avec un niveau de responsabilité suffisant pour qu'on puisse avoir des réponses, ou au moins faire remonter un certain nombre de choses qui avaient été identifiées sur le terrain.
Et c'est ça aussi qui nous a interpellés. Et là, ça nécessiterait une autre intervention. Finalement, si on veut travailler de ce niveau local, on est obligés de travailler avec ce niveau N+4. Mais on ne va pas travailler les mêmes choses. Du moins, de mon point de vue, pas tout à fait les mêmes choses. Et on se heurte aussi à une autre dimension, qui fera certainement du lien avec ceux qui sont dans la fonction publique, c'est la question du conflit de loyauté. Ces professionnels à ce niveau de responsabilité-là sont dans l'incapacité la plus totale de dire que ce qu'ils sont en train de faire, c'est de la merde. Ce n'est pas possible. C'est-à-dire que c'est tellement sclérosé et empêché de toutes parts, que même si on essaie en off, parce qu'on a eu beaucoup de temps d'échange en off avec la ligne hiérarchique et notamment la directrice et le directeur, on voit bien qu'ils sont au bout. Mais ils ne peuvent pas le dire.

Auditeur 8 :
Je veux juste revenir un peu sur la thématique des journées, qui est celle de l'expérience. Parce que tu as commencé à présenter ton cadre d'intervention, de travail, par la biographie des personnes qui composent le cabinet, en soulignant la diversité et un peu la singularité, quand même, de ce cabinet. Alors t'as pas tout dit, parce que vous êtes porteurs d'une histoire de l'ergonomie qui remonte, pour le citer, à Jacques Duraffourg. Et on peut imaginer que cette expérience-là, qui est à la fois individuelle et collective, pèse dans les choix que vous avez faits et dans les réponses que vous apportez aux questions des auditeurs 2 et 7.
Parce que quand on intervient dans des situations très dégradées, quand on se pose la question : "est-ce qu'on peut intervenir ou pas ?", généralement, pas que, mais généralement, c'est à cause de relations sociales très dégradées, très fréquemment. Parce que même s'il y a des problèmes mais qu'il n'y a pas de relations sociales dégradées, finalement ces problèmes on peut les mettre en discussion.
Donc très majoritairement ce sont ces situations-là. Sauf qu'on est dans un cercle vicieux, puisque situation sociale dégradée signifie des acteurs en situation dégradée. Des acteurs qui eux-mêmes sont en souffrance, en difficulté. Et malgré tout vous acceptez d'y aller.
Et, on pourrait renverser la question, reprendre le principe des médecins, "d'abord ne pas nuire". C'est que finalement vous acceptez, en disant "on n'est pas sûr de pouvoir faire quelque chose". Mais

finalement, si notre cabinet ou nous-mêmes n'y allons pas, alors que d'autres iraient peut-être encore moins, et si finalement on ne peut pas transformer, au moins on ne nuit pas : "primum non nocere".
Donc c'est ce carrefour entre les expériences personnelles, les expériences collectives du cabinet, les choix que vous faites. Cela veut dire qu'il ne peut pas y avoir de réponse unique à la manière dont on traite des situations comme ça. Et puis peut-être il y aurait l'image du cabinet, c'est-à-dire si vous n'y allez pas, pour le dire de façon brusque, si Alternatives Ergonomiques n'accepte pas ce genre de missions casse-cou, qui va les accepter ?

Auditeur 9 :
Merci beaucoup pour cette intervention. Je ne suis pas du tout sûr des choses que je vais dire. Je pense qu'il faut distinguer les situations d'intervention où on a l'impression de ne pas avoir bien fait le job, où on n'est pas arrivé exactement là où on voulait arriver. Et on peut faire une analyse a posteriori de quelles décisions on a prises qui ont fait que cela s'est passé comme ça, quelles étaient les caractéristiques de la situation que l'on a mal évaluées au départ, qui ont fait qu'on s'est retrouvé dans cette situation. Ça c'est un premier cas de figure.
Et puis il y a la situation de crise. Ça se recoupe puisqu'on peut avoir l'impression de rater parce qu'on était face à une situation de crise. Mais enfin je pense qu'il faut les distinguer. De la même façon que ça a été distingué dans le domaine de la fiabilité sociotechnique, où les situations de crise ont des caractéristiques particulières, et il faut des dispositifs particuliers pour les traiter. Et, je pense, évidemment et heureusement, qu'on ne tombe pas très souvent sur des situations paroxystiques comme celle qui aurait été décrite, mais il me semble que ça ne devrait pas, du côté de l'ergonomie, enfin plutôt de la communauté des ergonomes, se traiter de la même façon. Je pense que les situations de crise en soi méritent une attention particulière, et la constitution d'une bibliothèque de situations de crise permettrait d'arriver à générer une réponse particulière sur ce qu'est l'intervention de crise.
Et je pense à ça aussi parce que j'ai le souvenir, dans une vie antérieure, d'avoir côtoyé Paul Watzlawick. Et celui-ci faisait des interventions, de psychologie pas du tout ergonomiques, dans des situations de crise. Du style, il y a un forcené qui s'est enfermé dans un bâtiment, qui menace tout le monde, etc. Eh bien, il y allait pour traiter la situation. Alors évidemment, c'était sur la base de théories paradoxales, je ne vais pas revenir là-dessus, mais il s'était construit une façon de faire pour les situations de crise. Et je me demande si on ne devrait pas faire la même chose. Pas spécialement Eloïse GALIOOT, mais la communauté dans son ensemble. Est-ce que celle-ci ne devrait pas mettre ceci ensemble pour voir ce qui pourrait être fait ? J'ai bien évidemment entendu la remarque qui a été faite, disant qu'il faut y aller, ce que je comprends tout à fait. Mais peut-être qu'il ne faut pas y aller parce que, justement, on n'a pas construit ce corpus dont on a besoin pour traiter ces situations.

Eloïse GALIOOT :
Je vais juste réagir aux deux points, parce que je pense qu'il y a des liens entre ce que vous avez dit.

On ne fait pas de distinction en fait entre intervention “normale” et intervention de crise. C'est-à-dire qu'on peut aussi se dire que dans n'importe quelle intervention, il peut y avoir à un moment donné une situation de crise. Et que par ailleurs, on peut aller dans des interventions où on pense que tout va bien se passer et que d'un seul coup ça pète et ça devient une situation de crise.

J'ai une situation en tête dont Johann se souviendra, une restitution d'expertise en mouvement de grève avec des salariés en grève dans la salle de restitution. Au début de la mission, on n'avait pas pensé qu'on en arriverait là. Du coup ça me fait penser à ça, c'est-à-dire que je ne sais pas si on peut tout anticiper et c'est le propre de nos interventions. C'est que bien souvent entre le moment où se fait la demande et le moment où on la réalise, il y a plein de choses qui peuvent se passer. Et le travail continue de faire son œuvre sans qu'on soit là, et du coup on peut arriver à des moments où c'est beaucoup plus dégradé que ce qu'on pensait.

Et juste pour faire le lien avec l'histoire du cabinet, je crois qu'on ne se pose pas la question de “on y va parce qu'on ne peut pas nuire” mais on se dit juste “on y va parce qu'on pense qu'on peut mettre en discussion quelque chose”. Voilà, c'est une modeste contribution.