

INTERVENIR EN SITUATION DE RPS

Les dilemmes du sociologue praticien

Anne-Claude Hinault

Sociologue intervenante et formatrice/Maître de conférences associée au CELSA
ac.hinault@gmail.com

Grégory Lévis

Sociologue consultant/co-fondateur du cabinet Diagnose-tic
greg.levis@gmail.com

L'intervention en matière de RPS en entreprise fait l'objet de demandes croissantes; elle constitue un marché sur lequel se positionnent des professionnels aux profils variés, qui adossent leurs pratiques à des théories et référentiels puisés dans des disciplines plurielles. Cet article s'attache à dégager la spécificité d'une pratique intervenante adossée à la sociologie et à rendre compte des grands dilemmes auxquels le sociologue praticien s'affronte dans ces situations de RPS et qu'il doit trancher pour donner consistance à sa pratique.

Les demandes d'intervention en matière de RPS, qu'elles émanent de la direction ou des représentants du personnel (en particulier dans le cadre des CHSCT) font bien souvent l'objet de controverses et de suspicions croisées. Les directions ont tendance à interpréter les demandes des représentants du personnel comme des formes d'instrumentalisation masquant des résistances au changement ou des tentatives de contestation de la politique d'organisation du travail. Inversement, les représentants du personnel soupçonnent les dirigeants d'un déni du degré «réel» de souffrance des individus et des conséquences psychosociales de leurs décisions en matière d'organisation du travail.

Dès lors, ces demandes d'intervention contiennent, de manière plus ou moins explicite, une recherche d'objectivation «scientifique» du mal-être au travail et d'imputation des responsabilités de la situation. Cette demande de «preuve» produit, de manière dominante mais non univoque, des approches quantitatives dont la visée est d'évaluer les états psychologiques des salariés (Bouffartigue, 2012) et de les situer sur des échelles afin de montrer soit que la situation est «bien pire ailleurs», soit que la gravité de la situation est désormais «indiscutable». Les limites de ces approches sont aujourd'hui clairement identifiées: en découle trop souvent un «nouvel hygiénisme» (Clot, 2008), focalisé sur un traitement individualisé des symptômes par un renforcement des capacités de résistance individuelle au stress. Un certain consensus semble actuellement se dégager sur l'idée qu'il faudrait, au contraire, prendre soin *en premier lieu* du travail et de son organisation. La question reste cependant entière de savoir à partir de quels savoirs, pratiques, dispositifs opérationnels et postures d'intervention cette orientation peut prendre consistance.

MOTS-CLÉS

Intervention, analyse de la demande, mal-être, acteurs, innovation

Nous voudrions montrer ici que la sociologie constitue une ressource distinctive pour répondre à ces questions. En tant que discipline académique, la sociologie propose en effet un équipement théorique pour relier des symptômes individuels à des dimensions organisationnelles, relationnelles et culturelles de la vie en organisation. En tant que discipline intervenante, elle dispose également d'un corpus méthodologique indispensable pour penser la question de l'action, de la relation avec le système social analysé et de la posture de l'intervenant (Uhalde, dir, 2001). Il ne s'agit pas tant ici d'apporter des réponses définitives, que de mettre en lumière les dilemmes pratiques et éthiques qui traversent la pratique d'intervention en contexte de RPS et auxquels tout intervenant devra apporter des réponses consistantes pour lui-même et pour ses interlocuteurs. Le premier relève de la relation au commanditaire et à sa demande : comment déplacer sa demande initiale, souvent instrumentale (prouver, objectiver un mal-être, dénoncer une situation), pour l'amener à entrer dans une démarche de compréhension sociologique ? Comment justifier une démarche d'analyse collective quand les plaintes et symptômes se formulent individuellement ? Comment construire la légitimité d'une telle démarche et instaurer une relation de confiance avec toutes les parties dans un système social sous tension, conflictuel ? Le second dilemme relève de l'ingénierie d'un dispositif adapté à la problématique des RPS. Comment faire valoir l'utilité de la sociologie, inscrite dans le temps long de la production d'une compréhension scientifique, dans une situation critique où il y a urgence à faire baisser la pression ? Le temps long de la production d'un diagnostic ne condamne-t-il pas le sociologue à intervenir « en complément de disciplines d'intervention à vertus plus immédiates, vouées au soulagement du groupe ou des individus » (Pauly, Viers, 2007) ? Une troisième série de questions est relative à la conception même du diagnostic et à sa restitution : sur quelles dimensions le diagnostic en contexte de RPS doit-il porter ? Que faut-il en restituer pour (re) mobiliser les acteurs ? Comment déplacer leur regard sur ce qui fait problème et susciter leur engagement dans l'action ?

— LE CONTEXTE DE L'INTERVENTION

Nous avons pris le parti de rendre compte des dilemmes qui nous paraissent propres à l'intervention en contexte de RPS à partir du récit d'une intervention au sein d'un organisme de formation professionnelle en pleine réorganisation. Découpé en territoires géographiques et piloté par un siège national, cet organisme de formation professionnelle se trouve aujourd'hui engagé dans un processus de réorganisation imposé par sa maison mère et orchestré opérationnellement par le comité de direction de l'organisme. L'objectif affiché étant de transformer cette entité historiquement « indépendante » en une direction de la formation intégrée au sein de l'institution mère. Cette réorganisation se traduit notamment par un redécoupage des territoires géographiques, ainsi qu'une redéfinition des périmètres et contenus des différents métiers. Elle interroge enfin le projet fondateur de l'organisme, celui d'une formation professionnelle irriguée par les valeurs de l'éducation populaire et porté par des professionnels militants.

Une instance représentative du personnel de l'organisme nous sollicite pour réaliser une étude dans le cadre d'une « expertise libre » afin de « *montrer à la direction le mal-être réel des collaborateurs*¹ ». Le dialogue social nous est décrit comme « *dégradé* », la direction ne semblant pas vouloir - selon les représentants du personnel - « *entendre et considérer* » les plaintes des salariés dans cette réorganisation « *imposée* ». Cette expertise fait suite à différentes tensions entre le personnel et la direction, qui prennent en particulier localement la forme de droits d'alerte, droits de retrait voire menaces de grève.

— LES PROBLÉMATIQUES DE L'INTERVENTION EN SITUATION DE RPS

La construction d'un commanditaire « élargi »

Le premier problème opératoire rencontré lors d'une intervention de ce type est le « périmètre » du commanditaire de l'étude. Dans un contexte tendu où la conflictualité entre direction et représentants du personnel est fortement marquée, où les procédures juridiques (droits de retrait, droits d'alerte, préavis de grève, etc.) se multiplient, l'expertise commandée par l'une des parties peut être vue comme une « arme de plus » qui serait « dégainée » contre l'autre partie. Le risque, du point de vue du système social, est de voir l'énergie collective dépensée non pas à résoudre le problème, mais d'une part, à monter un « dossier à charge » contre la direction, et d'autre part, à désamorcer voire décrédibiliser le travail d'expertise (par une contre-expertise, un recours juridique, la recherche de défauts méthodologiques, diverses entraves à la conduite de l'étude, etc.). Le risque majeur est de faire de l'expertise « un rapport de plus qui finira dans un tiroir » et qui ne servira au final qu'à alimenter davantage une situation déjà conflictuelle.

Tout l'enjeu nous semble ici de réussir à passer d'une commande d'expertise « froide » et « technique » au service de l'une ou l'autre partie, à une démarche d'intervention, de médiation entre les parties prenantes. Cette posture n'est pas qu'un parti pris affiché ; elle procède de négociations multiples avec les différents protagonistes pour en fonder la légitimité et instaurer une relation de confiance avec les IRP comme avec la direction. Ainsi, nous avons dû convaincre notre commanditaire initial de renoncer à chercher une expertise surplombante qui viendrait dire LA vérité implacable sur la situation et mettre en défaut le comité de direction. Nous avons également fait valoir l'intérêt et l'utilité d'entrer dans une démarche de compréhension et de mise en débat de celle-ci pour ouvrir des horizons d'action qui ne se bornent pas uniquement à une escalade de recours juridiques. Enfin, nous avons dû rassurer la direction sur la démarche, la méthodologie, les finalités et la déontologie du sociologue, afin de créer un cadre propice à une exploration de qualité du système social. Nous avons pour cela organisé une réunion préalable à l'étude avec les protagonistes, créant dès le départ un terrain « neutre » dans lequel les règles du jeu sont clairement indiquées et partagées, nous engageant notamment à restituer le même contenu à l'une et l'autre partie, pour ensuite confronter – en notre présence comme « médiateur » – les points de vue de chaque partie sur l'analyse qui serait formulée.

S'est ainsi constitué un « commanditaire élargi », dont les membres – à défaut de partager le point de départ de l'expertise – ont trouvé un accord a minima sur la démarche de l'étude, ses objectifs (non pas juger l'action de la direction ou rechercher des responsabilités mais, au contraire, avec l'aide d'un tiers, prendre du recul pour retrouver l'intelligibilité d'un contexte qui ne fait plus sens), et son périmètre.

Ingénierie et animation d'un dispositif d'exploration

Le second problème opératoire relève de l'ingénierie du dispositif d'intervention dans un contexte où deux temporalités s'entrechoquent. D'une part, un temps « long », celui du diagnostic, qui nécessite de prendre le temps du recueil de matériau et de la production d'une analyse approfondie. D'autre part, un temps « court », celui de l'urgence de la situation, qui tient tout autant à un cadre juridique particulier (par exemple, une expertise qui doit réglementairement être rendue dans une période précise) qu'à la nature même du sujet exploré – le mal-être au travail, qui met en péril la santé physique et mentale des personnes concernées. Il y a donc nécessité à la fois d'agir dans l'urgence et de guider le système social sur un temps plus long en dépassant le symptôme au profit de la recherche des racines profondes du trouble psychosocial.

Pour lever ce paradoxe, notre démarche d'intervention a reposé sur un dispositif à « double détente », associant entretiens collectifs et entretiens individuels, sur la base du volontariat, à tous les niveaux hiérarchiques, sur tous les territoires géographiques et dans tous les métiers.

Les entretiens collectifs permettent rapidement de faire diminuer la « pression » dans le système, tout en instaurant – temporairement – une forme renouvelée de soutien social. Les individus peuvent exprimer en « sécurité » leur vécu, le confronter aux autres et prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls à éprouver un malaise, dans des situations où la culpabilisation personnelle et l'intériorisation des conflits deviennent la norme. Les salariés découvrent également que les perceptions et vécus de la situation peuvent être très variés d'une personne, d'un service, d'un métier à l'autre. Ceci n'est bien entendu possible que dans un climat de bienveillance, de respect mutuel qu'il nous a fallu instaurer et maintenir – la posture « d'équidistance politique » (Uhalde, 2001) du sociologue vis-à-vis des différentes parties étant là encore d'une grande utilité pour aider à libérer la parole. L'exploration de toutes les facettes des situations de travail nous a permis de déplacer collectivement le regard vers d'autres perspectives : ce qui fait (ou non) sens dans le travail, les formes de coopération, le soutien social entre collègues, les facettes variées de reconnaissance, le rapport de chacun à la réorganisation en cours... Ce procédé amène les individus à reparler du travail et de l'activité et à prendre conscience de leur capacité collective à débattre et identifier des propositions concrètes d'action sur leur situation locale. Ils retrouvent un « pouvoir d'agir » (Clot, 2008) le temps de l'entretien, et parfois au-delà : à la suite des entretiens collectifs, des initiatives ont émergé localement pour poursuivre les échanges entre collègues, là où antérieurement le débat n'était plus possible.

Les entretiens individuels nous ont ensuite conduits à approfondir les hypothèses issues des entretiens collectifs. En ouvrant un espace différent d'expression, confidentiel et sécurisé, où la parole n'est plus sous la « surveillance » collective des pairs, nous avons pu engranger de nouveaux matériaux et libérer la parole d'acteurs marginaux ou dominés dans le système.

L'association dans notre méthode d'intervention de ces deux types d'entretiens nous a permis de construire sur ce terrain « un espace d'écoute neutre où les individus (peuvent) échapper à la parole risquée de leurs rapports ordinaires aux autres » (Uhalde, 2001, p. 415), en dépassant le seul recueil de la plainte pour explorer des variables d'analyse nécessaires à la production d'un diagnostic sociologique.

Deux orientations spécifiques du diagnostic sociologique en contexte de RPS

Trait distinctif et élément pivot de l'intervention sociologique (Uhalde, 2001), le diagnostic sociologique en contexte de RPS trouve sa plus-value dans la production d'une compréhension renouvelée de deux grandes questions : l'élucidation de la plainte ; les processus de dérégulation du système social...

L'élucidation du sens de la plainte

Pour servir l'intervention, le diagnostic doit tout d'abord déplacer la focale de « l'objectivation » du mal-être vers une reconstitution du sens des plaintes exprimées et des processus socioculturels qui contribuent à leur mise en forme spécifique (Loriol, 2003). Les plaintes ne sont pas le simple reflet des situations objectives de travail et de leur pénibilité ; elles sont le produit d'un travail collectif de mise en forme qui intègre les enjeux de pouvoir et les normes professionnelles du milieu. Chaque groupe professionnel façonne son propre rapport aux risques liés au changement de contexte de travail, mais également les mécanismes d'évaluation, de « résistance » et de « réaction » face aux incertitudes – souvent d'ailleurs antagonistes entre groupes professionnels (Lévis, 2014). Ainsi se

développe culturellement ce dont il est possible de se plaindre et la manière de se plaindre (ce dont on peut se plaindre ou non, à qui, de quelle manière...), pour renforcer la cohésion du groupe. Par ailleurs, la disqualification répétée des plaintes (Foli, 2009) peut conduire les individus à renoncer à exprimer leur mal-être ou à se plaindre d'une manière qui puisse être jugée conforme par l'institution, mais qui ne reflète pas nécessairement les difficultés réellement rencontrées.

La mise en forme collective des plaintes, dans le cas qui nous intéresse, conduit à une focalisation sur les questions d'emploi et de statut en jeu dans la réorganisation. Les entretiens font ressortir un malaise social polymorphe (stress, fatigue, épuisement, burn-out, arrêts maladie...), qui colonise jusqu'à la vie privée. La plainte est partagée par l'ensemble des métiers et fonctions, jusqu'aux membres du comité de direction. Elle s'exprime aussi dans sa chronicité : les salariés partagent le sentiment d'un malaise social durable, dont l'expression actuelle n'est que la partie éruptive d'une lente détérioration du climat social. Surtout, les salariés partagent le sentiment que cette plainte est inaudible, disqualifiée sur toutes les scènes où elle tente de s'exprimer, générant une culpabilité à se plaindre et une intériorisation des conflits. Cette disqualification conduit à une focalisation sur le seul registre légitime de plainte dans la culture de cette organisation paritaire : les questions d'emploi, notamment celles de l'accès à l'emploi stable pour les salariés en CDD, menacé dans le cadre de la réorganisation. Dès lors, salariés comme représentants du personnel calibrent l'expression de leur plainte sur ce registre, colonisant l'espace des revendications adressées à la direction à propos de la réorganisation. Ils renforcent ce faisant un pilotage du changement technocratique, en ce sens que la direction est déjà largement envahie et préoccupée par des problèmes gestionnaires, au détriment d'une réflexion sur les métiers. La plainte telle qu'elle s'exprime à l'occasion de cette réorganisation masque ainsi, paradoxalement, les dimensions réellement problématiques du fonctionnement collectif et contribue à entretenir l'incapacité à les traiter. Elle occulte la variété et l'hétérogénéité des incertitudes vécues d'un métier, d'un territoire et d'un niveau hiérarchique à l'autre.

Le diagnostic différentiel du système social

La seconde spécificité du diagnostic en situation de RPS renvoie au contexte de changement dans lequel il se déroule. La corrélation entre le malaise collectif et l'existence d'un processus de transformation invite à réaliser un « diagnostic différentiel », c'est-à-dire à reconstituer les modalités de régulation du système social antérieures au changement, pour mieux saisir les processus de dérégulation à l'œuvre dans le présent (Uhalde, 2005). Ces travaux invitent en effet à considérer les RPS observés comme révélateurs des régulations mais aussi des fragilités, des contradictions, des failles du fonctionnement antérieur (M. Uhalde, 2005), qui participent de l'incapacité à résoudre les problèmes actuels.

Dans le cas qui nous intéresse, le diagnostic dévoile en particulier un fonctionnement antérieur relativement cloisonné. Chaque territoire fonctionne de manière quasiment autonome par rapport aux autres et ménage son autonomie locale face aux tentatives d'harmonisation du niveau national. Bien que le terme de « collectif » soit très couramment employé, on constate en réalité une vraie difficulté à faire exister des espaces de confrontation, de discussion, d'élaboration collective des pratiques, à tous les niveaux. Les formateurs et experts de formation ont tendance à travailler seuls sur « leurs » stages ou « leurs » stagiaires, tirant parti de l'autonomie qui leur est concédée par l'organisation. Mais cette indépendance dans le travail relève aussi, derrière un consensus affiché sur les valeurs et finalités du métier (émancipation des stagiaires, développement de leur esprit critique, promotion sociale par la formation...), des désaccords profonds sur les pratiques et manières de

former, opposant des «clans», des «écoles», des «courants» qui se disqualifient mutuellement. De fait, ne pas échanger avec ses pairs est devenu aussi une manière de se protéger des stigmatisations croisées, des jugements à l'emporte-pièce sur sa pratique. Pourtant, cet isolement est aussi source de fragilisation pour nombre de formateurs; plusieurs d'entre eux évoquent ainsi une certaine angoisse à devoir incarner l'institution à soi tout seul et un manque de soutien et de repères collectifs dans les difficultés inhérentes au face-à-face pédagogique. Plus ils se sentent insécurisés dans leur pratique professionnelle, plus la crainte d'être jugé, de se voir renvoyer par leurs pairs qu'ils ne sont pas «à la hauteur», entrave leur capacité à confronter leurs pratiques pour élaborer des repères partagés, vidant les espaces transversaux de leur substance. Historiquement, c'est donc par l'évitement que s'est régulée la conflictualité latente entre pairs d'une part, entre national et local, d'autre part. La réorganisation, en introduisant des incertitudes sur l'avenir des métiers et du projet institutionnel, réactive potentiellement les désaccords sur la pratique et les finalités de l'action. Cette prévalence de l'évitement comme modalité de résolution des problèmes et norme de comportement persiste dans le présent, empêchant de débattre des incertitudes liées au changement et donc de les maîtriser collectivement. Elle alimente également les rumeurs relatives à la réorganisation, les stigmatisations croisées et les représentations fantasmatiques de part et d'autre (les «traîtres» de la direction, les professionnels «résistants au changement»...).

La restitution du diagnostic en RPS : entre médiation et restauration d'un espace de confrontation

La restitution ne peut se contenter d'orchestrer un «retour de la parole donnée» aux interviewés, ni même se suffire de formuler des préconisations sur ce qui devrait être fait pour résoudre les problèmes. Elle est une séquence à part entière de l'intervention (Uhalde, 1999), au cours de laquelle deux processus peuvent être activés. L'appropriation cognitive du diagnostic et sa mise en débat constituent d'abord une opportunité de déplacer la manière dont les acteurs se représentent la situation qu'ils vivent et donc d'identifier, individuellement et collectivement, des alternatives possibles. La restitution est aussi une séquence d'expérimentation de la possibilité d'entrer à nouveaux frais en discussion autour des problèmes communs, pour peu que l'intervenant aménage les conditions de cette confrontation. Le problème pratique est donc de concevoir des modalités de restitution qui fassent du diagnostic «un objet partagé, qui agira comme support de débats et d'interactions nouvelles entre acteurs, là où justement la crise de régulation justifiant l'intervention a dispersé toutes les voies d'une communication productive entre eux» (Uhalde, 2001, p. 364)

Concernant notre «commanditaire élargi», le climat était tel que nous avons dû effectuer la même restitution aux partenaires sociaux et à la direction en deux sessions distinctes. Ces moments ont été des occasions privilégiées de bousculer des représentations et des certitudes, de part et d'autre. L'approche sociologique, en proposant différents éclairages du système social, invite les acteurs à accéder à une compréhension nouvelle de la situation, que chacun porte en soi, sans réellement pouvoir la formaliser («*je me suis tout à fait reconnu, vous avez mis des mots sur les maux que je vivais mais que je n'arrivais pas à m'expliquer*»). Nous avons fait le choix, dans la conception des restitutions, de mettre l'accent sur trois grands objectifs. Il nous a semblé primordial de dégager les acteurs de la construction collective de la plainte sur le seul registre de l'emploi, en insistant sur la variété des motifs de plainte et la nécessité de reconnaître la pluralité et l'hétérogénéité des incertitudes vécues dans la réorganisation. Sans minimiser la part des tensions et clivages qui affectent le comité de direction comme dimension problématique de la situation, nous avons aussi insisté sur le caractère systémique d'une crise qui n'est pas seulement la conséquence de choix stratégiques de quelques-

uns, mais relève plus profondément d'une construction sociale à laquelle chacun participe. Nous avons enfin remis en perspective ce vécu collectif singulier dans un contexte contemporain plus large, celui du «déclin du programme institutionnel» (Dubet, 2003) qui affecte les organisations et les professionnels du travail sur Autrui, dont les formateurs. Ainsi, la situation n'est plus «unique» et sans issue, elle est le produit de logiques d'action, de (dé) régulations, dont il est possible de rendre compte pour reprendre prise sur la question du devenir des métiers et du projet de cette institution.

Ce premier temps de restitution, protégé de l'altérité et de la conflictualité, a été un préalable nécessaire à une seconde rencontre, conjointe à la direction et aux partenaires sociaux. Il s'agissait cette fois de restaurer les capacités de dialogue et de confrontation entre ces acteurs, sur la base d'un diagnostic dont chacun avait connaissance. À l'issue de ce débat, un consensus a émergé sur la nécessité de trouver des voies de sortie de crise en permettant à l'ensemble des salariés de partager le diagnostic. La direction nous a alors officiellement mandatés pour animer différentes restitutions locales.

Ce retour a constitué une nouvelle épreuve de légitimation auprès des salariés, remettant en jeu la confiance qui nous était accordée et nécessaire pour occuper une place de médiation dans le système social. Le financement par la direction de ces restitutions pouvait en effet laisser planer le soupçon d'une dépendance économique de notre part à son égard et donc d'une altération de notre capacité critique. Au cours de ces restitutions, les salariés ont validé l'existence d'un «vécu collectif de crise» (Uhalde, 2005): existence de boucs émissaires, repli sur le rôle, désordres psychologiques, incapacité à se projeter dans des fonctionnements alternatifs... Ils ont également confirmé que la réorganisation masquait des problèmes antérieurs de fonctionnement, notamment leur difficulté à débattre de leurs pratiques à la maille des métiers. Ils se sont saisi de cette occasion pour exprimer leurs désaccords, confronter leurs points de vue sur les formes de régulation antérieures au changement et sur les voies possibles d'une sortie de crise, confirmant tout autant la difficulté que la puissante aspiration collective à sortir de l'évitement généralisé et de la conflictualité.

Les restitutions ont ainsi fait surgir une demande forte de sortie de crise, sous la forme d'une double interpellation: interpellation du comité de direction dans sa responsabilité à engager un dispositif d'accompagnement; interpellation des intervenants sur le registre d'une nécessaire médiation, dans un contexte de méfiance mutuelle entre la base et le sommet mais aussi entre collègues.

CONCLUSION

Cette relecture d'une intervention récente démontre que la sociologie peut constituer une ressource distinctive pour comprendre les situations de RPS, les problématiser et y intervenir. En mettant l'accent sur les régulations sociales et culturelles, sur les formes de coopération, sur les processus de dérégulation, elle déplace la focale du registre individuel et psychologique aux dimensions collectives et organisationnelles. Pour que cette compréhension sociologique soit agissante, encore faut-il que le sociologue soit en mesure de bâtir une relation de confiance avec les acteurs, de construire sa légitimité et de se doter d'outils adaptés à la situation. Pour cela, il doit d'abord clarifier sa posture, dans des contextes de tensions tels que les acteurs cherchent nécessairement à l'instrumentaliser et questionnent légitimement son indépendance intellectuelle et économique. Il nous a semblé nécessaire de résister à la tentation de l'expertise, au sens d'un savoir produit en extériorité des acteurs, mis «au service» du commanditaire dans son combat contre la direction. Nous avons préféré nous positionner comme tiers médiateur, «venant entre» les acteurs pour restaurer des capacités de compréhension, de dialogue, de débat, au service de

l'invention collective de solutions aux problèmes vécus. Nous avons rendu compte des négociations qui émaillent la construction de cette posture et des épreuves par lesquelles, tout au long de l'intervention, les différents acteurs ont évalué notre «équidistance politique» pour renouveler la confiance qu'ils nous avaient accordée. L'intervenant est également interpellé sur sa capacité à concilier deux temporalités distinctes, celle de la réponse en urgence à des situations individuelles de souffrance et celle du temps long de la réponse sociologique par la production d'un diagnostic. Le dispositif ad hoc que nous avons conçu interroge finalement la partition entre disciplines sur cette question. Il atteste qu'il est possible, dans le même mouvement, de juguler les épisodes critiques en ouvrant des espaces d'expression des malaises, d'échanges entre pairs, de reconnaissance et de soutien social, de prise de distance individuelle et collective, et de préparer une intervention plus profonde par la production d'une compréhension systémique de la situation qui sera mise en débat pour déplacer les acteurs et restaurer leurs capacités à traiter collectivement des problèmes qui se posent à eux.

Paradoxalement, alors que la réorganisation était pointée au départ comme le principal facteur de RPS chez les salariés, et à ce titre largement rejetée, elle est perçue à présent comme une opportunité pour renouer avec la dynamique d'innovation qui a irrigué la genèse de l'organisme et la socialisation de ses membres. Les débats qui ont eu lieu lors des restitutions ont amené les acteurs à s'accorder sur deux points: l'utilité, sous réserve d'une médiation, de remettre en débat leur métier, ses pratiques et finalités, au regard du déclin du programme institutionnel et comme point d'appui à une contribution sur l'organisation de leur travail; leur aspiration collective à sortir des représentations croisées «stigmatisantes» dans lesquelles ils sont pris. Ne pas entendre cette demande des salariés, c'est risquer l'accentuation des sentiments d'épuisement et de lassitude qui se sont exprimés, et passer à côté d'une formidable opportunité de construire collectivement l'avenir.

¹ Les citations en italique dans le texte sont tirées des entretiens menés au cours de cette intervention.

Bibliographie

- Bouffartigue P. (2012)**, « Mesurer les «risques psychosociaux»? », XIIIe journées Internationales de Sociologie du travail, *Mesures et démesures du travail*, Bruxelles 25 au 25 janvier 2012.
- Clot Y. (2008)**, « Vers un nouvel hygiénisme », Postface à la troisième édition, *Le travail sans l'Homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.
- Dubet F. (2003)**, *Le déclin de l'institution*. Paris, Seuil.
- Foli O. (2009)**, « Une participation impossible? Processus communicationnel de disqualification des plaintes individuelles en organisation », *Communication et organisation*, n° 36.
- Lévis G. (2014)**, « Culture de la santé et de la sécurité au travail » dans *Dictionnaire des Risques Psychosociaux*, Seuil, p. 161-166.
- Loriol M. (2010)**, « Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail », dans *Regards sur l'actualité*, août-septembre 2010, n° 363, p. 52-63.
- Loriol M. (2003)**, « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'Année sociologique*, vol. 53/2, n° 62, p. 459-485.
- Pauly V., Viers J. (2008/1)** « L'apport de la sociologie à la prise en compte des risques psychosociaux dans l'entreprise », *Sociologies Pratiques*, n° 16.
- Uhalde M. (1999)**, « Les mystères de la restitution », *Sociologies Pratiques*, n° 2.
- Uhalde M. dir. (2001)**, *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*. Paris, Desclée de Brouwer, 485 p.
- Uhalde M (2005)**, *Crise sociale et transformation des entreprises*. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.