

# LA RE-CRÉATION COLLECTIVE DES MILIEUX DE TRAVAIL

Une réponse pour dépasser les RPS ?

## Sylvie Cartoux

Chargée de mission

Aract Limousin / 46 avenue des Bénédictins, 87000 LIMOGES

s.cartoux@anact.fr / 05 55 11 05 67

Les exemples présentés dans cet article, tous issus d'interventions en entreprises portant sur la prévention des risques psychosociaux, nous amènent à proposer un processus de récréation du milieu de travail par les salariés eux-mêmes, en accord avec leur direction. L'objectif consiste à replacer l'activité réelle au cœur de l'action et du dialogue social. Cette intervention se veut ainsi une contribution au dépassement de la seule symptomatologie des RPS. Cet article se fonde principalement sur le cas d'une association d'aide aux personnes handicapées qui a connu des changements rapides. Ces changements ont fait l'objet de peu d'anticipation de la part des acteurs. D'autres exemples sont aussi mobilisés pour expliquer notre propos. Les RPS ne sont pas tant une pathologie de l'excès de travail que de l'incapacité à organiser et déployer le pouvoir d'agir des acteurs sur la situation professionnelle qui leur incombe. Comment alors favoriser celui-ci ? L'article entend montrer qu'il est possible pour un intervenant, dans une humble mesure, de favoriser la capacité des acteurs à reprendre en main ce qui détermine la situation de travail. Chemin faisant, les questions de Qualité de Vie au Travail (QVT) sont interrogées dans leur capacité à favoriser de nouvelles expérimentations autour du travail et de ses modes d'organisations.

La prévention des risques psychosociaux capte depuis une dizaine d'années la majorité des interventions en entreprise (au sens large du terme) menées par l'Aract du Limousin. Cette demande sociale permet l'accès, grâce à un partenariat étroit avec les services de santé au travail, à l'observation de situations de travail dégradées présentant tous les maux de ce qui peut être désigné comme des « crises organisationnelles ». Ici comme ailleurs, les professionnels de l'intervention sont confrontés à un questionnement récurrent : leur est-il possible de détricoter à eux seuls ces canevas « im-performants », générateurs de déperditions d'énergies, de compétences et d'humanité, rencontrés si fréquemment dans les entreprises aujourd'hui ?

Au gré des situations, les intervenants s'appuient sur des dynamiques propres à l'entreprise non pas pour agir seulement, voire exclusivement, sur des symptômes plus ou moins bien appréhendés mais

pour relancer et recréer des processus plaçant le travail au cœur de l'action. Il s'agit alors de viser une transformation globale et durable de ces situations à partir du développement des ressources propres aux acteurs pour tendre à une qualité du travail dans laquelle l'ensemble des salariés se reconnaît.

Nous étayons ici notre propos en référence à une intervention dans une association (cf. encadré 1 page 67), tout en la croisant avec d'autres terrains d'investigation. Leur point commun repose sur l'opportunité de revisiter le contenu du travail, sa chaîne de valeurs, la place des collectifs et des individus, en cherchant à ce que l'environnement professionnel devienne un cadre rassurant et stimulant pour chacun.

La méthode présentée ici repose sur une collecte à la fois de données quantifiables et de matériaux plus subjectifs relatifs au travail en s'appuyant sur un diagnostic concerté. Ce tissage patient et participatif permet de passer de la seule confrontation à l'impersonnel (le prescrit et la dimension théorique du travail) et à l'interpersonnel (le rapport entre les sujets) pour accéder au transpersonnel, à savoir la capacité d'un collectif de « recréer » une histoire commune au travail par la dispute et la controverse professionnelle (Y. Clot, 2004).

Cette démarche est le reflet de l'expérience du réseau Anact-Aract. Sa mise en perspective revient à se demander en quoi la prévention des risques psychosociaux contribue à renouveler le dialogue social (P. Douillet, 2013), question qui se pose dans des termes particuliers dans les petites structures. En passant par la dimension collective de récréation du travail, moyen de mettre en discussion le travail et son organisation, la prévention des RPS acquiert ses lettres de noblesse à travers la parole redonnée à celles et ceux qui vivent le travail et instaure de nouvelles relations du travail.

## — UNE SOLLICITATION AUTOUR DES RPS AU SEIN D'UNE ASSOCIATION CONFRONTÉE À UNE RÉORGANISATION

Cette association, créée en 2006, accompagne les personnes handicapées dans leurs projets de vie en lien avec leur entourage familial. Elle emploie une quarantaine de personnes de différents métiers et fonctions : médecins, assistants administratifs, conseillers en économie sociale et familiale, ergothérapeutes, responsables de service, assistants sociaux... Ce collectif pluridisciplinaire a pour mission commune d'accueillir, de conseiller, de guider et de soutenir dans les actes de la vie quotidienne des personnes handicapées aux profils très divers. Il s'agit de mettre à leur disposition l'information et les services dont elles ont besoin pour recouvrer leur autonomie.

À la suite des situations de stress révélées et à un cas d'épuisement professionnel traité par le médecin du travail, la direction, en accord avec les représentants du personnel, sollicite l'Aract en janvier 2009 pour l'aider à prévenir au mieux les risques psychosociaux (RPS). Après différents échanges avec la direction et les représentants des salariés, la réalisation d'un diagnostic de situation au sein de toute l'organisation est actée à l'unanimité.

Celui-ci commence par l'analyse de matériaux documentaires (organigramme, fiches de poste, rapports d'activité) et se poursuit par des observations aux postes de travail puis la réalisation de 22 entretiens individuels et collectifs semi-directifs avec le personnel.

### **Un diagnostic pour dire les maux de l'organisation**

Le diagnostic révèle les déterminants d'une crise organisationnelle pouvant mettre les professionnels en difficulté dans leur travail. Ces déterminants ne sont pas spécifiques à cette association mais ils

sont ici « concentrés » à cause de la réorganisation et rendus visibles par le diagnostic. Direction et représentants du personnel vont se trouver confrontés au questionnement de ce diagnostic produit en prise directe avec les salariés. De la capacité à s'approprier cette analyse dépendront les possibilités d'agir sur des situations identifiées comme étant propices aux RPS.

### **Quand la donne change sans que personne ne s'en empare**

POURQUOI? L'urgence créatrice, plus interindividuelle que collective dans les faits, a primé pour tout le monde, CA, direction, encadrants, collaborateurs, sur l'organisation concertée planifiée à court et moyen terme, organisation présumée ici être évidente et déductible de tout changement (comme allant de soi).

Tout se présente comme si la restructuration toute récente de l'établissement devait passer inaperçue. Fruit d'une fusion de trois structures avec des implantations territoriales distinctes, la nouvelle association hérite de tensions plus ou moins actives dans chacune de ces entités. Les frottements classiques entre personnels, exacerbés en milieu associatif, sont liés à la répartition de la charge et des responsabilités ainsi qu'au rapport à la hiérarchie. Ces conflits revêtent une toute autre ampleur au sein du nouveau groupe constitué. Ce changement contextuel, point saillant de la situation délicate rencontrée, est d'autant plus sensible pour les équipes qu'il nécessite un investissement progressif dans de nouvelles missions (mise en place d'offres inédites, travail en pluridisciplinarité, etc.), de nouveaux outils informatiques (logiciels, gestion électronique de documents, etc.) et dans un regroupement dans deux sites géographiques au lieu de trois. Cette mutation, mal anticipée dans les anciennes structures, n'a pas été préparée avec les salariés au moment de la fusion.

Souvent, les interventions de type prévention secondaire des RPS <sup>1</sup> identifient un avant et un après. La donne change, un déséquilibre s'opère et s'enkyste progressivement à bas bruit dans le temps, sans qu'aucun acteur ne s'en empare rapidement et formellement. Comment dès lors (re-) construire la communauté de travail? À partir de quel objet?

### **Si rien n'est fait pour que chacun s'y retrouve**

Cinq nouveaux pôles (pôle administration générale, pôle qualité de service, 3 autres pôles chacun dédié à un type de public) renforcent le cloisonnement des activités de l'association et complexifient la coordination générale du travail. Il subsiste des lignes hiérarchiques parallèles qui favorisent la coexistence de différentes légitimités et une déperdition de la performance, du fait notamment d'un encadrement affecté par site géographique (management par zone géographique et non management à distance par projet; l'affectation journalière géographique de l'agent sur tel ou tel site détermine sa subordination hiérarchique). L'imprécision de certaines relations fonctionnelles crée des conflits de rôle (ex: qui a la responsabilité finale de gestion du dossier, l'intervenant médical ou socio-éducatif?), et si les activités administratives sont assez similaires entre les équipes reconstituées, les pratiques professionnelles restent très hétérogènes (ex: travail basé sur l'activité calendaire dans un service, travail morcelé adapté au flux oscillant et récurrent de l'activité dans un autre, approche technico-centrée dans une unité et approche globale dans une seconde...). L'organigramme et la répartition historique des missions ne correspondent plus à la réalité actuelle et à venir des activités. Nombre de salariés se disent désorientés.

Dans ce contexte, une question fondamentale se pose pour les salariés: comment trouver sa place, sa « bonne place », sans s'y perdre quand il n'y a plus de socle commun partagé, de règles de vie et de métier, ni même de genre professionnel au sens donné à cette notion par Y. Clot et D. Faïta

(2000) 2? Comment faire évoluer la nature des activités et consolider les collectifs tant que chacun n'a pas la possibilité de développer son style personnel au travail ?

### Du surinvestissement à la perte de contrôle

La croissance de l'établissement est fulgurante. L'activité a augmenté en moyenne de plus de 30% de 2006 à 2009, à effectif plus ou moins constant. Il ressort du diagnostic qu'un service est passé de 190 dossiers traités en 2006 à 774 en 2009, soit une hausse de 407%! Le service concerné par la situation d'épuisement professionnel enregistre quant à lui une progression de gestion de dossiers de 39%. L'explosion des missions a accentué la contrainte psychologique et réduit la latitude décisionnelle des salariés. L'exigence quantitative a primé sur l'exigence qualitative de résultat, l'accumulation récurrente de retards dans le traitement des dossiers a installé le travail dans l'urgence au détriment du travail de fond, la pression temporelle entraînant des erreurs fréquentes. Dans ce contexte surchargé, l'inconfort des échanges professionnels empêche toute velléité de régulation et de mise en débat des difficultés professionnelles. Le turnover et l'absentéisme restent faibles. La majorité des personnes rencontrées déclarent «encore apprécier malgré tout leur travail». Quand la sollicitation devient trop forte et ne permet plus de travailler correctement, «quand il y a un trop grand écart entre ce que l'on voudrait faire et ce que l'on est obligé de faire», les salariés estiment perdre le contrôle de la situation. Ils se sentent dépossédés de leurs compétences, passées et à venir, de leur vie professionnelle au point d'en être malades. L'expression «RPS» semble alors adéquate pour désigner cette situation. Les investigations de terrain tendent à montrer que les personnes les plus investies dans leur travail, souvent expérimentées et dont les compétences sont reconnues, vivent d'autant plus mal ces situations de travail, «comme si l'organisation était trop petite, trop étroite, pour elles» (Clot, 2010).

Sur quels matériaux s'appuyer alors pour sortir de cet imbroglio organisationnel ?

Comment réamorcer une dynamique fonctionnelle pour que l'investissement individuel et collectif ne soit pas détourné ?

### Des espaces aménagés en dépit du bon sens professionnel

Les conditions environnementales et matérielles de travail difficiles dans l'établissement entraînent des efforts d'adaptation et de compromis élevés. Les salariés sont exposés à diverses pénibilités du fait de leur concentration spatiale (bruit, températures, postures...), requérant une surcharge mentale au travail. Ces conditions matérielles de travail, qui sont aussi les conditions d'accueil des bénéficiaires, se traduisent régulièrement chez ces derniers par une violence verbale ou comportementale. La lenteur des applications informatiques produisant de l'attente, l'étroitesse des boxes d'accueil n'assurant pas la confidentialité des échanges, la gestion simultanée de la permanence physique et téléphonique plus la sonnerie des interphones interrompant la prestation de service en cours... sont sources, de part et d'autre, d'énervements. Ici, la santé au travail est mise à mal. En tant que processus dynamique où le corps et l'esprit forment un tout, où sollicitations manuelles et intellectuelles se répondent en permanence, cette santé est malmenée. Quand ce processus perd de son élan créatif et ne fonctionne plus que sur le registre de la survie, santé des personnes et devenir de l'organisation sont sujets à risque.

Comment dans ces conditions cultiver dans l'entreprise un terreau propice au développement de la bonne santé physique et mentale des individus ?

### **L'appropriation conjointe direction, représentants du personnel et gouvernance**

Ces constats mettent donc à jour de nombreux problèmes qui doivent être résolus pour remettre l'organisation en bonne marche. Ils conduisent à formuler des propositions d'amélioration à court et moyen terme du poste de travail de chaque individu à l'établissement tout entier, en couvrant les différents niveaux de prévention. Il s'agit d'optimiser simultanément la réduction des pénibilités et la performance de l'organisation, par exemple, en revisitant l'agencement des bureaux d'accueil, en réinvestissant la gestion des ressources humaines sur des actions concrètes de professionnalisation concourant à une meilleure reconnaissance du travail, en renforçant le rôle d'accompagnement du management... (cf. encadré page 67). Le médecin de prévention en charge de l'établissement se prononce sur les propositions avancées et participe à la restitution qui se fait dans un premier temps auprès de la direction puis des délégués du personnel. Les uns et les autres, d'un commun accord, demandent que le diagnostic soit présenté à l'ensemble du personnel. Ce cas de figure n'est pas rare dans les petites structures dès lors qu'il existe une volonté partagée d'inciter l'ensemble des salariés à devenir co-acteurs des futurs axes de progrès.

Parallèlement, la direction présente le diagnostic aux membres du conseil d'administration en vue de les impliquer plus fortement à la vie de l'association. C'est un moyen pour elle d'inciter cette instance, très attentive aux enjeux de performance, à s'intéresser dans le même esprit aux sujets d'organisation du travail. Là encore, cette approche stratégique n'est pas exceptionnelle concernant de petits établissements, à plus forte raison ceux relevant du secteur associatif. Il s'agit alors pour les dirigeants de s'appuyer sur les leviers internes et externes de manière à anticiper (ou à rattraper comme dans ce cas) les effets d'une décision prise dans un souci de rationalisation (ici la fusion de trois sites). Qui plus est, si la direction a été sensibilisée à la thématique des RPS dans une acception large (stress, violence, mal-être) — ce qui peut résonner avec sa propre expérience compte tenu des tensions qui pèsent sur les postes de dirigeant(e)s et cadres dirigeants —, celle-ci sera plus attachée à sa prise en compte et à sa prévention.

## **— LA « RE-CRÉATION » COLLECTIVE DU MILIEU DE TRAVAIL**

### **Une démarche participative en appui au dialogue social**

Direction, représentants du personnel et conseil d'administration s'entendent pour poursuivre le processus initié par l'intervention. Fait remarquable, la dynamique enclenchée va permettre à l'intervenant de s'effacer progressivement. Celui-ci présente d'abord le diagnostic aux trente-sept collaborateurs, lesquels partagent son contenu et manifestent leur intérêt pour les pistes d'amélioration. La direction, forte de cette approbation, propose de constituer trois groupes de travail, chacun dédié à un domaine d'activité de l'association, et un groupe transversal à toute l'organisation visant à examiner la faisabilité des pistes avancées, quitte à en identifier de nouvelles. Chaque participant est volontaire et a la possibilité de tourner dans les quatre groupes. Le cadre de ces groupes est clairement posé par l'énonciation de principes d'écoute, de respect et de bienveillance. La direction préfère mener ce travail avec les forces internes, s'appuyant légitimement sur le personnel d'encadrement et les représentants du personnel hautement concernés par la réorganisation. Dix-neuf réunions sont alors organisées en quatre mois par la direction et les cadres avec chacune un taux de participation avoisinant les 100%. Les salariés intègrent d'emblée ces règles leur permettant de penser le travail, sur un mode à la fois introspectif et collectif. C'est l'occasion pour eux d'exprimer ce à quoi ils aspirent pour mener à bien leurs tâches bien au-delà de ce qui est prescrit. Désaccords et controverses sont identifiés et éprouvés jusqu'au plaisir de déboucher sur des imprévus, des impensés, d'autres possibles découverts dans l'action. L'unanimité n'est pas requise, en revanche la volonté de produire et de soumettre des solutions est partagée.

D'autres structures préfèrent s'appuyer sur l'intervenant pour co-piloter cette phase plus opérationnelle. Il n'y a pas de règle absolue en la matière, même si l'implication des managers de proximité est incontournable notamment pour préparer l'intégration des propositions retenues par les groupes dans le processus de décision de l'entreprise. La mobilisation des représentants des salariés, quand c'est possible, est également essentielle, installant ainsi un espace complémentaire de régulation et permettant au dialogue social de se ressourcer sur des éléments concrets de changement qui portent sur le devenir des salariés comme de l'entreprise. Ces variations et particulièrement le niveau de cheminement avec l'intervenant semblent dépendre d'une maturité contextuelle et politique des acteurs prêts à prendre en charge le destin de la structure. Les conflits ne sont pas tenus à l'écart de ces dynamiques, mais au gré d'engagements personnels et collectifs, de personnalités charismatiques reconnues, ils sont mis à profit pour leur fonction contributive.

### **L'entrée en vigueur de nouvelles dispositions organisationnelles**

La démarche participative conduite au sein de l'association est finalisée par une présentation de chaque groupe à l'ensemble du personnel des propositions validées par la direction. Un ensemble varié de dispositions concrètes revisite l'architecture de la structure :

- fusion de deux services ;
- création d'un poste d'assistance administrative au sein d'une équipe pluridisciplinaire ;
- création d'un poste de coordonnateur adjoint ;
- redéfinition des missions et périmètres d'activité du personnel par l'actualisation des fiches de poste ;
- mise en visibilité du circuit de traitement des dossiers, de leur réception à leur archivage, avec identification des procédures engageant chaque service ;
- mise en œuvre d'un accueil de qualité basé sur le volontariat avec une modification d'horaires ;
- mise à jour du Document Unique d'évaluation des risques professionnels ;
- nomination de référents volontaires chargés de suivre chaque décision validée ;
- bilans intermédiaires de l'opération chaque semestre.

Rétrospectivement, la direction et les instances représentatives évaluent positivement les travaux engagés. Aujourd'hui l'organisation fait face à de nouveaux défis, mais ils sont toujours articulés sur un triple enjeu : resserrement des ressources/qualité des prestations auprès des personnes handicapées/qualité des conditions de travail. La référence à cette expérience participative, lancée pour répondre au désarroi face à des manifestations de RPS, contribue à traiter simultanément ces trois enjeux. Comme le résume un acteur : « Heureusement que l'on a fait ce travail, on est plus fort, on a une base commune, on a des références communes, ça aide en ce moment, en période de crise ».

### **Le développement du pouvoir d'agir des salariés sur leur activité de travail**

Les investigations de terrain dans le cadre de dispositifs de prévention des RPS amènent à rencontrer des personnes, régulièrement épuisées, affirmant se battre pour pouvoir juste faire leur boulot. Le sentiment de dépenser une énergie démesurée se décline aussi bien en toute solitude qu'en colère partagée avec les collègues, énergie brûlée à fond perdu car sans réel destinataire-cible (l'usager, le

client, le collègue, la hiérarchie, soi-même). Quand les tâches périphériques et subalternes prennent le pas sur le cœur du métier choisi et font, pour certaines d'entre elles, office de placebo, quand il n'y a plus de concordance entre visées et moyens et que tout est traité dans l'urgence de priorités non maîtrisables, quand les collectifs de travail se sont substitués en collections d'individus livrés à eux-mêmes, le travail finit par être maltraité et par voie de conséquence devient maltraitant vis-à-vis de celui et de ceux qui l'exécutent (Clot, 2010).

L'enjeu ultime de l'intervention, au-delà du diagnostic, consiste alors à transformer les collectifs de travail en redonnant à ceux-ci un plus grand « pouvoir d'agir » et de décision sur leur situation. Il ne s'agit pas de se confronter stérilement à la prescription, de la dénoncer de façon incantatoire mais de permettre aux collectifs de se saisir concrètement de ce qui pose problème dans l'organisation du travail (l'aménagement des temps et des espaces de travail, l'évaluation de la qualité, la régulation collective de la charge de travail, etc.). Cette pratique d'apprentissage collectif définit une nouvelle activité de transformation des conditions de réalisation du travail par les salariés eux-mêmes dont l'encadrement, voire la direction. Une nouvelle activité psychosociale globale peut émerger qui confère du sens au travail de tous les jours. Redevenu commun, cet espace de discussion et de controverse permet aux salariés d'exprimer leurs avis sur le fonctionnement de l'association et sa performance. La « re-création collective du milieu de travail » peut alors se définir comme une régénération, une transformation pleine, durable et évolutive du contexte de travail où chacun(e) trouve et investit sa place. En s'appuyant sur des ressources psychosociales renouvelées, la dynamique productive est respectueuse d'individus et de collectifs dont l'expression créative n'est plus bridée.

Ce cheminement au sein des groupes de travail, transversal et pluridisciplinaire, a servi d'appui au diagnostic RPS. Le développement de la santé et des compétences ne procède pas seulement d'un diagnostic et d'ajustements mis en place à la suite de celui-ci, mais de l'engagement des salariés pour réélaborer des procédures et des règles en lien avec des contextes professionnels délicats. Les membres des groupes sont ainsi passés d'une phase d'identification des facteurs de risques psychosociaux – classique dans les démarches de prévention – à une phase de co-construction de l'activité et de production de nouvelles règles. L'objectif était d'aboutir à un redéploiement régulé des ressources internes par la confrontation des points de vue et l'expression des controverses sur le travail. La vingtaine de réunions qui se sont tenues constitue ainsi un espace participatif d'exception tout en étant à portée de main de toute organisation qui voudrait conduire une démarche similaire. Ces quelques heures d'un temps suspendu sont l'occasion pour les salariés d'explorer et de partager un espace commun de références professionnelles qui n'est jamais mis à jour. Car s'ils sont habitués à travailler avec d'autres corps de métiers, la possibilité de s'extraire ensemble de leur travail quotidien, et de réfléchir à celui-ci, ne leur est pas donnée en temps ordinaire. Les périodes de restructuration où il faut parer au plus pressé pour mettre en œuvre une décision externe semblent encore moins se prêter à cet exercice. La logique voudrait au contraire que ces phases exploratoires s'installent en amont de changements organisationnels significatifs. C'est parfois le cas. Cependant, même dans ce cadre, il reste difficile de préciser comment les contributions des salariés peuvent être véritablement reconnues. L'exemple de cette association montre qu'une demande relative à des symptômes RPS peut amener, même en aval de la restructuration, à reconfigurer les situations de travail (encadré 2) sur la base d'une démarche participative conduite dans des temps contraints et à un rythme intensif.

## — L'ACCOMPAGNEMENT À LA PRÉVENTION DES RPS, UNE PRÉPARATION AUX EXPÉRIMENTATIONS AUTOUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ?

Un autre exemple, en évoquant une intervention au sein d'une entreprise de logistique, peut servir à illustrer cette difficulté à instaurer une dynamique de coopération. Dans cet exemple, c'est moins le besoin de se référer à des règles intangibles que de rendre possible une controverse sur le travail qui permet de résoudre les dilemmes de l'action. Une discussion sur le travail permet non seulement de faciliter l'activité des opérateurs mais aussi d'améliorer l'efficacité productive (P. Levet, 2013). Une salariée œuvrant au circuit des pickings (service d'approvisionnement et de préparation des commandes) conçoit, en toute discrétion, un outil permettant d'attraper plus facilement les cartons placés dans des racks en hauteur, à partir du chariot élévateur. Il s'agit d'un manche à balai récupéré au domicile auquel est attaché un crochet avec à son extrémité une minuscule balle en mousse dont la fonction consiste à ne pas altérer le carton. Cet outil, rudimentaire mais commode, fait l'objet lors d'une séance de restitution de l'intervention, de disputes professionnelles entre l'encadrant et les salariés. Règles de physiques et normes de sécurité sont ardemment discutées pour aboutir à l'essaimage expérimental de l'outil; cela au prix de quelques modifications techniques et surtout, d'une intégration de cette expérience dans les pratiques de prévention des TMS à l'origine de l'intervention. La relecture de cette tâche par la salariée et sa mise en discussion avec les collègues ont permis d'agir sur le milieu professionnel et de le modifier pour y vivre mieux. Ces compositions instrumentales sont vecteurs de (re) développement potentiel du sujet, des groupes, du milieu professionnel et deviennent un moyen de régulation relationnelle de l'activité, si sensible en situation de RPS. Cette petite histoire vient aussi « documenter les liens entre la valeur qu'attribuent les salariés à ce qu'ils font et la performance collective de l'organisation » (*ibid*). Précisément, en plaçant au premier rang la capacité des salariés à s'exprimer sur leur travail, l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail (ANI du 19 juin 2013) peut donner un nouvel élan aux interventions auxquelles cet article se réfère.

Il est vrai cependant que parler du travail ne va pas de soi. Ce qui semble évident, tant les tâches et les gestes, les interactions et les contextes sont familiers, ne s'explique pas aisément. Dire son travail c'est se dire et rien n'est moins confortable entre collègues, avec la hiérarchie... Les conditions idéales de discussions authentiques paraîtront illusoire mais la production d'idées et de solutions pertinentes sera effective s'il est admis qu'elles puissent faire bouger l'organisation du travail établie. Cette disposition n'est pas qu'une simple question de méthode compte tenu de la prérogative de l'employeur sur les questions d'organisation. Mais force est de constater que ce cadre juridique reste compatible avec des démarches participatives dont il est attendu par les parties prenantes qu'elles soient efficaces. Ce n'est pourtant pas le seul point remarquable de ces expériences.

Celles-ci laissent entrevoir que si le travail reste un espace contraint, quelquefois empreint de souffrance, de stress et d'inquiétudes (dont la première est de perdre son travail), il n'exclut pas pour autant les possibilités de se réaliser. L'engagement des salariés dans les démarches présentées montre leur attachement aux dimensions constructives de l'activité et leur intérêt pour un travail qui leur laisse des possibilités de se développer. Si les modèles auxquels les uns et les autres se réfèrent ne sont pas équivalents, accéder socialement à ce que l'on aspire à devenir demeure une source potentielle de développement (la zone proximale de développement selon Vygotsky - Clot, 1999). L'énergie dans laquelle peuvent puiser les démarches participatives repose sur la capacité de



chaque individu à imaginer ce qu'il pourrait être, en se frottant aux autres, en apposant sa marque et son style au travail. Les collectifs en mesure de porter la diversité de ces identités professionnelles et d'organiser le débat sur la conciliation des enjeux de performance et d'amélioration des conditions de travail offrent une assise solide aux expérimentations autour de la qualité de vie au travail appelées à se déployer par l'ANI.

## CONCLUSION

Le déroulé d'une intervention dans le cadre de la prévention des RPS au sein d'une association est l'occasion de recenser quatre éléments structurant un processus de sortie de crise.

1. Un parti pris de l'intervenant se situant d'emblée sur les leviers organisationnels plutôt que sur le registre du soin des symptômes identifiés (ce qui n'exclut pas, bien sûr, que ceux-ci soient simultanément traités). Il lui faudra donc faire partager ce postulat à chacun de ses interlocuteurs tout au long de l'intervention.
2. Un soin particulier à s'appuyer sur le dialogue social, quelle que soit sa qualité, de manière à instruire l'articulation entre performance de l'entreprise - qualité de la production ou des prestations - conditions de travail. En ne négligeant aucun avis, chacun renouvelle son positionnement en repartant des situations réelles de travail et de leurs déterminants organisationnels et contribue ainsi à leur évolution.
3. Une implication du conseil d'administration (sans oublier l'encadrement) qui, pour être très vigilante quant aux objectifs de performance, va fortement crédibiliser le processus de transformation. Ce portage politique, dont l'effet positif est très visible pour une petite association, est aussi essentiel dans de grandes structures parce qu'il conforte l'engagement des partenaires sociaux et contribue à atténuer les comportements parfois désabusés des salariés (dont des cadres de proximité) à l'égard de toute perspective de changement.
4. Une démarche participative sans laquelle la bonne volonté des parties prenantes ne suffira pas à aboutir à des dispositions organisationnelles concrètes. Si cette démarche est positionnée sans démagogie sur un processus de décision permettant à chacun de suivre les effets de sa contribution, l'entrée organisationnelle, la relance des relations professionnelles et l'aval de la gouvernance produiront des résultats tangibles et durables.

Ces éléments structurants des interventions autour des RPS portent leurs fruits, ainsi que le montre le cas présenté ici. D'autres facteurs sont à prendre en compte, comme la question de la temporalité, forcément longue, de ce type de dispositif, créant une tension qu'il peut être difficile de tenir compte-tenu de l'impatience des acteurs. Toujours est-il que les enseignements tirés de ces interventions offrent une réserve de ressources, pour ainsi dire une banque de cas, qui sera très profitable dans les années qui viennent au développement d'expérimentations autour de la qualité de vie au travail.

---

<sup>1</sup> Agir dès l'hypothèse ou l'apparition de troubles naissants pour en diminuer les effets, outiller les personnes individuellement et/ou collectivement pour les aider à faire face au mieux

<sup>2</sup> « Le genre, comme intercalaire social, est un corps d'évaluations partagées qui organise l'activité personnelle de façon tacite » (p.11) C'est un stock de « mises en actes », de « mises en mots », de « conceptualisations pragmatiques » utilisées et reformulées dans le cours de l'action (p. 13). Le style renvoie à la façon dont chacun s'approprie ce stock et le transforme à sa manière. Ce sont des « genres en situation » (p. 15) qui évoluent au grès des circonstances et des reformulations personnelles. Selon Clot et Faïta, c'est dans le « grippage » des rapports entre genre et style que les situations pathogènes prennent leur essor (p. 18). Les sujets sont alors « mis en souffrance par amputation du pouvoir d'agir ».

## Bibliographie

**Canguilhem, G. (1947)**, Milieu et normes de l'homme au travail. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. III, p. 120-136.

**Clot, Y. (1999)**, La fonction psychologique du travail, PUF, 243 p.

**Clot, Y. (1999)**, Avec Vygotski, *Editions La Dispute*, 345 p.

**Clot, Y. et Faïta (2000)**, « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », dans *Travailler*, n° 4.

**Clot, Y. (2004)**, « Re-créer le travail », Intervention aux   tats généraux de la Culture, Th  atre de la commune, Aubervilliers.

**Clot, Y. (2008)**, Travail et pouvoir d'agir, PUF, 296 p.

**Clot, Y. (2010)**, Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux, *  ditions La Découverte*, 192 p.

**Guérin F. et Col. (2006)**, Comprendre le travail pour le transformer, *  ditions de l'Anact*, 318 p.

**Ombredane, A. et Faverge J-M. (1955)**, *L'analyse du travail*, PUF, 236 p.

**Sève, F. (1997)**, Lev Vygotski, pensée et langage, La Dispute, 536 p.