

Management et bien-être au travail

Colloque du 22 Octobre 2014
Cité du Design à Saint-Etienne

et Qualité de Vie au Travail
MANAGEMENT et Qualité de
Vie au Travail MANAGEMENT
et Qualité de Vie au Travail
MANAGEMENT et Qualité de
Vie au Travail MANAGEMENT
et Qualité de Vie au Travail
MANAGEMENT et Qualité de
Vie au Travail MANAGEMENT
et Qualité de Vie au Travail
MANAGEMENT et Qualité de
Vie au Travail MANAGEMENT

Table ronde

- **Animateur** : Philippe SARNIN

- **Participants** :

Annie DEBARD - Véronique GHADI - Yves CLOT -
François DANIELLOU - Mathieu DETCHESSAHAR



Table ronde et synthèse : concrètement quelles pistes d'action ?

Débat animé par Philippe
SARNIN, Professeur des
Universités Lyon 2 en
psychologie du travail avec
les intervenants de la journée

Philippe SARNIN : La question du travail

Vous nous avez fait passer une série de questions dont certaines sont très compliquées, je les ferai passer à tout le monde, d'autres sont plus précises et concernent certains intervenants. On a vu au cours de la journée une certaine cohérence malgré la diversité des approches sur les constats, sur les pistes d'action possibles et on a besoin de peut-être terminer cette journée avec des choses encore plus précises, plus concrètes. Je vais commencer peut-être par revenir à ce que nous disait Yves Clot ce matin. Quelqu'un nous rappelle l'étymologie du mot « travail », c'est le « tripállum », l'instrument de torture, etc. On le définit toujours comme ça dans les ouvrages qui parlent du travail et donc à la base, est-ce qu'il n'y a pas incompatibilité avec l'idée de bien-être au travail, de pouvoir retirer un certain plaisir de son travail ? Peut-être qu'Yves, tu peux préciser un peu ta façon de voir le bien-être, la santé des travailleurs malgré le fait qu'à l'origine effectivement le travail n'est pas forcément quelque chose de positif, qui suppose des efforts, une pénibilité, etc. ?

Yves CLOT - C'est une question difficile et qui mériterait vraiment un échange. Si je me place du point de vue psychologique, c'est-à-dire mon métier de base, on peut dire à la fois que le travail est une activité contrainte, c'est vrai, mais que toute contrainte n'est pas catastrophique. Je pense que ce point-là doit être discuté. Si l'on pense que la contrainte, c'est-à-dire le fait de devoir suivre des objectifs que l'on n'a pas générés soi-même



mais une situation qui d'une certaine manière les fixe pas complètement à notre place mais en partie sans nous, si on pense que cette contrainte-là est hostile à la santé, je pense qu'on se fait une mauvaise idée de ce qu'est la santé. Ce matin j'ai dit au passage que l'effort pouvait être une source de santé. Tout effort : l'effort inutile, l'effort gaspillé, l'effort seulement imposé, l'effort aliéné bien sûr est hostile à la santé, tout effort. Me vient en tête la définition de la santé que j'utilise souvent et donc du coup maintenant j'hésite un peu parce que se répéter est désagréable d'abord pour les autres. Mais Georges Canguilhem qui est un philosophe de la santé des plus important, je vous renvoie pour ceux qui seraient intéressés par cette question à cet ouvrage qui s'appelle Le normal et le pathologique, PUF, qui était en même temps un grand épistémologue français et quelqu'un de très populaire, il avait cette définition de la santé. Pour lui, la santé n'est pas l'absence de maladie. Et puis il essayait de dire les choses simplement, alors comment on parle simplement de la santé ? Quand est-ce qu'on se porte bien ? Il avait ces trois définitions que j'aime bien parce qu'elles sont exigeantes, la santé c'est exigeant, ça suppose de se donner la peine de vivre quand même. Alors il disait « je me porte bien quand je porte la responsabilité de mes actes ». Moi j'ai toujours été sensible au fait que Canguilhem dise qu'être en bonne santé c'est porter quelque chose. Ce n'est pas dans le but « je porte la responsabilité de mes actes. Je me sens comptable de quelque chose ». D'une certaine manière, c'est une contrainte sociale. Par contre, le drame du chômage par exemple c'est de ne plus se sentir comptable de rien, d'être

superflu, d'être attendu nulle part, d'avoir aucune contrainte. Première définition de la santé : « je me porte bien lorsque je porte la responsabilité de mes actes ». D'ailleurs Canguilhem va jouer avec le mot « porte ». Deuxièmement, « je me porte bien lorsque je peux porter des choses à l'existence ». C'est l'idée que travailler en santé mais même vivre en santé est laisser en dehors de soi quelque chose qui n'est pas qu'à soi mais qui laisse en dehors de soi une empreinte, voire même une signature. « Je porte des choses à l'existence ». C'est aussi le signe de l'effort, mais c'est l'effort qui laisse derrière soi une trace qui n'est pas seulement de l'activité vécue en situation mais qui est objectivée à l'extérieur, qui est une empreinte. Troisième idée : « je me porte bien lorsque je peux créer entre les choses des liens qui ne leur viendraient pas sans moi », je cite à peu près mais l'esprit y est. Comme on dit, je me porte bien lorsque je suis à l'origine des choses, Canguilhem n'avait pas l'esprit héroïque non plus. Tout à l'heure Mathieu a dit que l'on pouvait être auteur des choses, que vous vous portez bien lorsqu'au moins de temps en temps, pas toujours, c'est ça la différence avec l'héroïsme, je peux créer entre les choses des liens qui n'existaient pas sans moi. Tout ça c'est des efforts. Et après je ne crois pas qu'il y ait d'activité sans effort. Ça, ce que je viens de dire là et qui définit la santé, vous voyez que je suis en train de définir la santé par la nécessité de se donner la peine de vivre, mais malheureusement dans beaucoup d'organisations, et ça j'en conviens tout à fait volontiers, on abuse de ça. On abuse de cette activité propre à l'humain qui est de ne pas simplement vivre dans un milieu mais qui de créer du milieu pour vivre. Ça aussi, on peut abuser de ça. Donc dans beaucoup d'organisations du travail on tire sur la corde justement en transformant cette activité-là et en la retournant contre les sujets. Au fond, on abuse de leur santé. On peut à la fois tenir l'idée que la contrainte n'est pas diabolique, ou alors il faut discuter de ça, que la contrainte n'est pas diabolique et qu'il existe des contraintes abusives. On peut tenir les deux. Donc je ne crois pas, je sais bien que

c'est courant, c'est même parfois à la mode, que l'on puisse simplement définir le travail comme ça. Enfin je ne vais pas critiquer l'étymologie puisque ça s'impose à moi, mais je pense que si on commence à raisonner comme ça on se ruine la santé [rires].

Mathieu DETCHESSAHAR - C'est une vraie question, le travail contraint. Il y a une chose qui est également toute simple, c'est se dire « finalement le travail nous est donné en même temps que nous est donné la vie », tu l'as dit tout à l'heure. On reçoit notre vie et dans cette vie d'homme il y a quelque chose qui nous est propre d'une certaine manière, c'est qu'il n'y a pas de vie d'homme sans travail. La vie en elle-même est une contrainte. L'ensemble d'entre nous n'a pas choisi de venir dans cette vie d'homme. On la vit en tant que Homo Faber. Après, la question est de savoir effectivement cette contrainte de la vie qui suppose le travail, est-ce que notre liberté permet de donner du sens ou pas ? Là on retombe sur de vieilles typologies qui peuvent un peu nous habiter, il y a le travail fondamental et ce qui en fait la noblesse, qui serait le travail d'un Homo Creator qui existe au monde à travers les œuvres qu'il y ajoute, qui se contemple dans les œuvres qu'il y ajoute et qui voit que tout cela est bon. Ça donne un sens et une énergie terrible à cette vie qui se reçoit avant tout comme étant une contrainte dont il faut bien faire quelque chose. Soit on la vit sur le modèle un petit peu arendtien de l'Animal Laborans c'est-à-dire comme un travail dans lequel on ne peut pas exister en tant que créateur, donc quelqu'un qui subit non seulement la contrainte du travail, mais en plus une contrainte complètement hétéronome parce qu'il y a un travail qui se décide, qui se délibère en dehors de lui et vis-à-vis duquel il n'est que l'exécutant. Double contrainte : il doit travailler mais dans une position dans laquelle il doit taire, ce qui fait effectivement le peu de vie qui passe en lui, qu'il est un créateur. Mais voir le travail comme contrainte reviendrait à la même chose, de dire que la vie est une contrainte et effectivement elle l'est pour une part.

Philippe SARNIN : La question des indicateurs de qualité en santé au travail

Par association d'idées dans mon petit cerveau, est-ce qu'on peut avoir le point de vue ou au moins les réflexions au niveau de la Haute Autorité de Santé ? On a quand même évoqué toute la journée cette contrainte de faire des chiffres, remplir des tableaux Excel, faire du reporting, etc. Il y a même eu des personnes qui disent que même les infirmières passent presque 40% de leur temps à rendre des comptes, remplir des tableaux, etc. Est-ce qu'il y a au moins une conscience peut-être dans la haute sphère du secteur de la santé qu'il y a peut-être des limites à poser dans toutes ces demandes qui empêchent les gens de vraiment parler du travail et faire leur travail, faire du bon travail ?

Véronique GHADI - Alors oui, quand même. Alors peut-être que les réflexions que l'on a menées au niveau de la qualité au travail a permis aussi de sensibiliser en interne sur la charge que ça faisait peser sur les professionnels. Ceci étant, on a quand même régulièrement des interlocuteurs qui, à chaque fois que l'on veut sortir un nouvel indicateur ou dès que l'on présente de nouvelles modalités de certification, hurlent en nous disant « vous nous rajoutez encore de la contrainte ». Ceci étant, c'est une question très compliquée que vous me posez. On a à la fois des éléments qui nous font dire que le travail qu'a pu faire la Haute Autorité de Santé puis l'ANAES avant a quand même permis de mettre la question de la qualité à l'agenda des établissements. Après, quand on en demande trop, finalement on a tous les effets pervers, c'est-à-dire qu'on essaie simplement de répondre à la demande. Et c'est vrai que je suis très sensible à ce que disait François Daniellou tout à l'heure. Quand j'entendais la question du management et la manière dont les directions peuvent s'organiser pour avoir l'impression que tout va bien, on a nos indicateurs et puis on s'organise pour que les gens viennent nous dire que ce que l'on fait

est bien. C'est vrai que l'HAS est aussi entourée de gens qui viennent leur dire « les indicateurs c'est formidable, moi je les utilise pour faire ça, ça et ça ». Nous, ça nous fait plaisir parce qu'on imagine que quand on propose des indicateurs ça va être utilisé par les professionnels. C'est ce qu'on dit, on le dit, on essaie de le vendre. C'est là-dessus qu'on se dit qu'on a une crédibilité. On se dit « on vous construit des indicateurs qui sont fiables parce que ça va vous permettre de piloter vos établissements ». Là en ce moment je ne sais pas ce que ça va donner. La certification, on vient de construire le compte qualité. L'idée de l'HAS, j'ai participé aux réflexions autour du compte qualité, le credo de l'HAS auquel il y a vraiment une croyance très forte, c'est de se dire que ce compte qualité va rendre service aux établissements. Les établissements nous ont dit « la certification c'est trop lourd, « l'autoévaluation c'est trop lourd ». On a dit « très bien, on supprime l'auto-évaluation et on remplace ça par un compte qualité parce que le compte qualité ça va être finalement l'équivalent de votre plan d'amélioration de la qualité. Vous le faites déjà donc vous appuyez sur votre plan d'amélioration de la qualité et vous le mettez dans le compte qualité ». Donc on entend, on entend très bien. Est-ce que c'est ça qui va se produire ? J'entends Mathieu qui dit que la discussion, le fait de dire ce que l'on fait, de dire ses faiblesses en publique n'est pas facile et en général on cache, enfin il faut une certaine confiance. Sauf que là on demande aux établissements, dans un document qui sort de l'établissement, d'expliquer leurs risques, leurs faiblesses, de dire comment ils l'analysent, de se dévoiler finalement sur ce qu'ils ont repéré comme étant leurs faiblesses et la manière dont ils vont y répondre. Est-ce que finalement les contextes de confiance existent suffisamment pour que les établissements se saisissent du compte qualité tel que nous l'avons imaginé ? Ou est-ce que ça va devenir un machin supplémentaire ? Parce que ce n'est pas ça qui est construit aujourd'hui entre les établissements et l'HAS et qu'on va simplement essayer de se passer

pour un bon élève à l'HAS, ne pas l'utiliser comme un outil pour soi ? À ce moment-là on est de nouveau dans un système de contrainte. Ce qui est difficile c'est que nous on a l'impression que ça a du sens, mais visiblement on ne partage pas toujours le sens avec les professionnels. À partir du moment où effectivement les professionnels n'ont pas conscience du sens que ça a de remplir ces indicateurs, de l'utilisation qu'ils peuvent en avoir pour eux-mêmes, ou de remplir la certification et de en quoi ça peut leur être une aide ? À ce moment-là ça ne peut être qu'une contrainte supplémentaire et on est complètement à côté.



Philippe SARNIN : La question des critères du travail

En continuant un petit peu, on parlait d'indicateurs, mais les conflits de critères qui avaient été évoqués ce matin, quelqu'un demande si les conflits ne sont pas un peu culturellement déterminés ? Est-ce qu'il n'y a pas, dans des sociétés ou d'autres pays, des possibilités plus faciles de travailler sur ces critères qui viennent du haut, des critères de métier par les gens mêmes qui exercent le métier, est-ce que ça ne serait pas typiquement français ?

François DANIELLOU- Je n'ai pas une connaissance universelle, mais une des questions sur lesquelles je travaille est : pourquoi *lean* est l'enfer en France et qu'en Suède les organisations syndicales demandent que l'on mette en place le *lean* ? Je vais le dire en trente secondes mais l'idée

initiale du *lean* c'est que les connaissances des salariés ont beaucoup de valeur et qu'il faut qu'ils acceptent de les mettre dans le patrimoine de l'entreprise. Dans le système japonais ça s'est traduit par un système extrêmement compliqué dans lequel il y avait des garanties dans tous les sens et notamment, en échange du fait que les salariés mettaient leurs connaissances dans le patrimoine de l'entreprise, on leur garantissait l'emploi à vie, ce qui n'est pas rien. Ce système avait été tellement performant qu'il a été autopsié par les universités américaines et par les consultants et on a vendu les morceaux : [le 5S, Six Sigma, le Kaizen, . Mais il y a autant de rapport entre le système complet et les morceaux qu'on vend qu'entre un étal de boucherie chevaline et un cheval de course. Il y a tous les morceaux mais il n'y a pas le cheval. Alors après ça se décline sur fond de culture, d'histoire, etc. En Suède, le *lean* s'est accroché sur une culture qui était que la Suède avait beaucoup de matières premières, de richesses mais pas assez de main d'œuvre. Ce qui s'est développé à partir du XVIIIème siècle en Suède est l'idée qu'une entreprise doit mériter ses salariés. En France c'est lunaire [rires]. Donc ça a donné lieu à des choses du genre, dans les années 80, les démarches socio-techniques, la tentative de faire des usines d'automobiles sans chaîne, etc. Un certain nombre d'entreprises suédoises se sont emparées du *lean* comme d'un moyen de revivifier le fait qu'on ait besoin de débat avec les salariés. Je ne dis pas que ça va venir partout en Suède du tout, mais il y a des endroits où c'est très intéressant. En France, ça s'est collé sur une culture d'ultra-Taylorisme et de dialogue social, notamment dans la métallurgie sur le Comité des Forges, où quand les salariés faisaient grève on envoyait l'armée. Ce n'est pas pareil. Et donc, le *lean* qui est vendu en France est une insulte à l'intelligence. Je connais assez bien l'industrie automobile, vous savez que les moniteurs doivent faire la vérification du respect des standards. Toutes les semaines, le moniteur arrive à chaque poste de travail et dit « je viens faire la VRS » et pendant

trois cycles, l'opérateur fait exactement ce qu'il y a écrit sur la fiche. Donc le moniteur constate que le standard est bien respecté. Ensuite, tout cela est agrégé d'abord au niveau du service puis au niveau de l'établissement, etc., et à la fin la Direction de PSA est informée qu'il y a 97% de respect du standard. Mais je peux emmener n'importe qui sur n'importe quel poste : le standard n'est jamais respecté parce qu'il ne peut pas l'être. Donc dès que le moniteur est parti, le salarié se remet à fabriquer des voitures [rires]. C'est une gigantesque machine qui n'accepte comme entrée d'information que les confirmations qu'elle attend. C'est une machine assez éloignée de la réalité, qui fait se diriger tranquillement vers les icebergs alors que tous les gens qui sont sur le pont du navire voient que les icebergs sont tout prêts, qu'ils essaient de le dire mais qu'il n'y a aucun mécanisme pour l'écouter.

Philippe SARNIN : Comment mettre en place des espaces de discussion ?

Alors autre question qui est revenue plusieurs fois, c'est la question un petit peu des méthodes, c'est-à-dire « comment mettre en place les espaces de discussion ? », « est-ce que les ergonomes qui ont une connaissance fine ici du travail vont trouver des moyens de dialoguer avec les opérateurs pour comprendre leurs activités ? », « est-ce qu'il n'y a pas des suggestions, des idées ou des démarches qui pourraient intéresser un petit peu les participants à cette journée ? ».

François DANIELLOU - Je ne veux pas reprendre la parole, mais ce qui est important c'est de rentrer par des questions qui vont être des questions importantes pour toutes les personnes qui sont concernées. Moi je travaille beaucoup dans des industries à risque et quand on travaille dans une raffinerie par exemple, une question qui est importante pour tout le monde c'est qu'il n'y ait pas d'accident industriel. Moi je ne travaille jamais sur les risques psychosociaux dans une industrie à risque, j'aide les gens à essayer d'avancer sur le fait que la sécurité c'est la rencontre entre

l'intelligence des experts et l'intelligence des gens qui sont sur le terrain et qu'on trouve des moyens de travailler ensemble par exemple sur l'amélioration des procédures, sur la manière de faire face à telle ou telle situations dangereuses, sur la manière de faire remonter des situations dangereuses, etc. Ce qui compte finalement pour tout le monde et qui est partagé par tout le monde, c'est la sécurité. Si on intervient dans une mutuelle d'assurance, ce qui va être un objet autour duquel tout le monde acceptera de discuter c'est la qualité du service aux assurés. Le problème c'est la banque, où il n'y a aucun objet qui est partagé par tout le monde. À la banque, il n'y a aucun objet qui fasse consensus comme étant quelque chose d'important entre les agents, la direction, etc. Mais si vous travaillez dans le nucléaire, tout le monde est d'accord pour qu'il n'y ait pas d'accident nucléaire. Un des points importants est de faire travailler les gens sur un sujet qui a une importance. Vous savez à quel point ERDF tient par la capacité qu'ils ont à faire face extrêmement vite quand il y a une tempête. Mais ça ce n'est pas la direction qui impose ça aux salariés, ça fait partie de l'identité professionnelle des monteurs. C'est quand il y a quelque chose comme ça qui est partagé que l'on peut construire. Or, je crois que dans le milieu de la santé il y a des choses qui sont partagées. C'est pour ça qu'il y a probablement plus d'espoir que dans le milieu de la banque, qui est celui qui me fait le plus peur personnellement.



Philippe SARNIN : Et les praticiens hospitaliers ?

Autre question sur les moyens de discuter du travail. Une personne pose la question suivante : « quelle est la place des praticiens hospitaliers ? ». Je ne sais pas qui sera en mesure de répondre, des médecins, etc. Parce que finalement on parle beaucoup des infirmières, ASH et cadres de santé mais il y a aussi des personnages importants à l'hôpital qui sont dans un métier un peu particulier, qui parfois les éloignent des autres métiers, où l'articulation ne se fait pas toujours de manière satisfaisante, donc comment les prendre en compte, les mettre dans le jeu, faire en sorte qu'eux aussi discutent du travail pour qu'il y ait une vraie coopération aussi entre les métiers ?

Véronique GHADI - Je vais répondre parce que c'est une question qui nous taraude beaucoup à la Haute Autorité de Santé. Vous posez la question sur la qualité de vie au travail, sur les espaces de discussion, on peut se la poser à peu près sur tous les projets qu'on porte. Et puis, rassurez-vous, vous posez la question de la comparaison internationale, quand je suis allée au Québec ils se posaient les mêmes questions sur l'implication des médecins donc c'est assez universel. C'est vrai qu'il y a une logique qui est de nature très différente et une formation qui les a plutôt installés dans une posture individuelle du sauveur, du Zorro, plutôt que du travail collectif. Ce sont des choses qui vont évoluer parce que dans la formation des médecins, on commence à se dire qu'il faut travailler l'interprofessionnalité dès les premières études de médecine. Hier, il y a une Québécoise qui nous parlait de la manière dont aujourd'hui au Québec ils ont des modules interprofessionnels dès la première année. Ils font travailler ensemble médecins, ergothérapeutes et assistantes sociales, infirmières, kinésithérapeutes, physiothérapeutes, enfin treize professions différentes. La première année d'étude, on leur dit « comment vous projetez votre

métier ? », « comment vous le projetez en lien avec les autres ? », « jusqu'où vous allez aller et jusqu'où vous arrêter parce que c'est le travail des autres ? ». Puis en deuxième année on leur demande d'aller un peu plus loin et en troisième année ils sont censés pouvoir construire une modalité de collaboration interprofessionnelle. Donc on peut imaginer qu'en France ça va aussi arriver pour justement sortir de cette impasse dans laquelle on est aujourd'hui. Ceci étant, les questions qu'on discute aujourd'hui sont vraies et notamment pour les médecins. Peut-être qu'il y a eu une prise de conscience un petit peu plus tardive que pour d'autres professions. Nous, quand on a travaillé avec les organisations syndicales, on a fait aussi venir des organisations syndicales de médecins. François était là donc il pourra en témoigner : ils se sont parlé, ils se sont découverts. Les organisations du type CGT, FO, CFDT, enfin les classiques, tout d'un coup se mettaient à parler avec SAMU-Urgences de France ou les anesthésistes réanimateurs. Ils se rendaient compte qu'ils avaient un intérêt commun. On va pouvoir le construire puisque l'objet commun, ce qui fait sens est le même pour l'ensemble de ces professions. Alors ça se construit, pour l'instant ils sont beaucoup plus sur des questions de souffrance alors que nous avons commencé à se décaler déjà sur les questions de qualité de vie au travail, mais ils vont y arriver. Moi je n'ai pas tellement de doute là-dessus. Un autre point sur lequel nous travaillons pour les faire venir, j'en parlais très rapidement ce matin, c'est sur notre Programme d'Amélioration Continue du Travail en Équipe. C'est-à-dire que quand on parle du travail d'équipe, de la communication interprofessionnelle dans l'idée d'améliorer la qualité et la sécurité des soins et qu'on est sur des projets d'équipes, ils arrivent, ils viennent parce que l'on parle de leur métier.

Philippe SARNIN : La place des services de santé au travail

Il y a un autre acteur important évoqué par quelqu'un dans la salle, c'est les services de

santé au travail. Comment peuvent-ils participer à ce mouvement de réflexion sur le travail ou aider ou faciliter les échanges et ne pas simplement récupérer les personnes qui souffrent dans leur situation de travail ?

François DANIELLOU - Les intéressés le savent, les autres je ne sais pas. Il y a eu deux ou trois réformes successives de la santé au travail qui font que maintenant la santé au travail est quelque chose qui est interdisciplinaire. Dans un service de santé au travail il y a les médecins bien sûr, mais il y a aussi éventuellement un psychologue, un ergonomiste ou une psychologue, une toxicologue. L'enjeu c'est les formes de la collaboration entre les professionnels. Le modèle de la collaboration qui marche c'est la collaboration horizontale, c'est le fait de se dire qu'un ergonomiste et un médecin sont deux métiers différents et donc quand ils sont sollicités sur un problème par un service, il doit y avoir une forme d'articulation horizontale entre leurs deux métiers. Les endroits où ça se passe comme ça, ça a un potentiel extrêmement important. Ce qui ne marche pas, c'est la version porteur de valise, c'est-à-dire que le médecin n'a pas le temps d'aller dans le service donc il envoie l'ergonomiste pour faire ce que le médecin lui dit de faire comme relevé sur l'activité, etc. Ça c'est complètement catastrophique. Or, le problème c'est que les médecins ne sont pas habitués à la collaboration horizontale. Les médecins sont habitués à la collaboration vers le haut avec des spécialistes et à la collaboration avec des guillemites « vers le bas », avec des infirmières. Mais l'idée de travailler d'égal à égal avec un autre professionnel est quelque chose qui n'est pas facile. C'est en train de se construire. Il y a des endroits où ça se passe extrêmement bien, des endroits où ça se passe extrêmement mal.

Philippe SARNIN : *« Espaces de paroles sur le travail et analyse des pratiques » : quelles similitudes, quelles différences*

Il existe depuis longtemps dans les formes d'organisation dans le secteur de la santé, du travail social, etc., ce que l'on appelle par plusieurs dénominations « des groupes d'analyse de la pratique », « des groupes d'élaboration de la pratique », des formules justement où l'on parle du travail. Qu'est-ce que changeraient un petit peu les espaces de discussion de management par la discussion par rapport à ces formules qui existaient déjà, peut-être pas partout mais dans certains métiers ou secteurs ?

Mathieu DETCHESSAHAR - Je crois que l'on est sur un continuum. Il ne s'agit pas de remplacer ce type de fonctionnements qui sont peut-être intéressants et qui ne poursuivent pas complètement les mêmes buts. On a de l'analyse de la pratique effectivement depuis assez longtemps, dans le secteur psychiatrique notamment, dans le secteur du handicap. Il se développe dans l'entreprise aujourd'hui un petit peu la même chose. Il y a une grande vogue sur les techniques qui ressemblent à peu près à la même chose pour les cadres : les techniques de codéveloppement. On voit bien ce qu'on peut attendre de l'analyse de la pratique ou des techniques de codéveloppement proposées aujourd'hui aux cadres dans les entreprises, mais on voit bien aussi à mon avis ce que l'on ne peut pas en attendre. Il me semble que l'analyse de la pratique et le codéveloppement en entreprise, on peut en tirer deux dynamiques motrices qui sont extrêmement importantes comme fruits de ce travail-là : c'est-à-dire à la fois du développement, de la subjectivité, de l'apprentissage, du développement professionnel pour les personnes qui y participent. Je récupère des bons coups, j'écoute, je suis happé par les questions des autres à rentrer à l'intérieur de moi-même, à pratiquer la réflexivité, à nourrir le dialogue intérieur, etc., et ça c'est bel et bon, évidemment. Et puis on peut en attendre une seconde chose qui est un point de sortie moins subjectif, moins psychologique et plus social, c'est qu'évidemment je construis aussi le groupe de pairs. On acquiert un langage commun avec l'apport d'expérience que l'on

met en commun, on fortifie une histoire vécue en commun. Donc on peut construire le groupe, ses référents et son langage. Donc il y a deux points de sortie qui me semblent importants, un point subjectif individuel d'apprentissage et de développement, et un point de sortie social tout à fait intéressant dans ces pratiques qui est la construction du groupe. Le point de sortie qui manque et qui fait la différence avec ce que j'appellerais, moi, les « espaces de discussions », c'est le point de sortie qui me semble extrêmement important et qui est le point de sortie politique. Je crois que dans l'analyse de la pratique dans les technologies du codéveloppement, on a un point de sortie subjectif, on a un point de sortie collectif mais on n'a pas de point de sortie politique au sens « à partir de ce dialogue-là, comment je dois faire rebond sur l'organisation pour la transformer ? ». Autrement dit, j'apprends dans ces espaces éventuellement pour un peu à remettre le « je » au cœur de mon travail et à me regarder, à faire un petit peu plus autorité sur mon travail, à me regarder pédaler comme on dit de façon horrible que mes collègues n'aimeront pas. La question à travers les espaces de discussion est « quel est le point de sortie politique ? », c'est-à-dire « à l'horizon de ces dialogues, comment je refais l'autorité, à la fois sur mon travail mais sur quelque chose qui le détermine terriblement qui est sur l'organisation ? ». Et pour que je puisse faire autorité sur l'organisation, il faut qu'à un moment ou à un autre le management de la structure soit partie prenante de ces groupes de mise en dialogue du travail. C'est une menace, c'est une difficulté. En général on dit « ce qui protège l'analyse de la pratique, c'est que la ligne hiérarchique n'est pas là », etc. Tous les consultants qui font du codéveloppement diront « justement, la hiérarchie n'est pas là, ça libère la parole, etc. ». Oui, mais très souvent ça risque de libérer une parole qui fait *pschitt*, parce que finalement quand on voit à partir des compétences que l'on a acquises, du regard plus acéré, nouveau, des difficultés nouvelles constatées que notre travail ne change pas et que l'on ne peut pas agir sur l'organisation, on risque

très vite de désespérer les groupes d'analyse de la pratique et les groupes de codéveloppement. J'en ai vu beaucoup. Ce qu'ajoute l'idée de management par la discussion c'est de bien veiller à ce que le point de sortie politique assure la durabilité de ces échanges.



Annie DEBARD - J'aimerais juste dire qu'en fait moi j'aime beaucoup les analyses de la pratique par le codéveloppement. C'est vrai que comme tu dis, les analyses de pratiques ne sont pas des espaces qui remplacent d'autres et elles sont de mon point de vue assez utiles sur les deux points que tu donnés, même si je rajouterais qu'avec le codéveloppement il y a aussi une architecture de la mise en discussion du travail qui est assez intéressante et qui est aussi un apprentissage pour les cadres. Après, à l'intervenant de réfléchir avec les acteurs comment on a cette sortie politique. Là, pour le coup, sauf sur des analyses de pratiques qui sont cliniques où c'est plus compliqué, veiller à ce qu'il y ait une sortie politique, c'est-à-dire qu'il y ait un moment où une synthèse soit faite des problématiques qui ont été évoquées par les cadres, pas tant en termes de situations que de règles de métier partagées qu'ils ont pu éventuellement évoquer à travers des situations. Et de savoir, à un moment donné, après un certain nombre de séances d'analyse de la pratique, renvoyer en effet les choses à l'organisation. Mais je te rejoins, c'est un montage fondamental dans les analyses de pratiques.

Yves CLOT - Sur ce point-là je trouve qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. On a une grande consonance entre tout ce qu'ont dit les uns et les autres. Mathieu et même dans ce que tu viens de dire c'est très évident, au fond ce n'est pas seulement « discussion », c'est « décision ». C'est-à-dire que je pense que l'on est devant un problème assez vertigineux mais qu'il faut regarder en face, sans quoi on se raconte un peu des histoires. Il y a eu, au moment des lois Auroux en 1982, des choses importantes qui ont été faites, ça a été un grand moment d'ailleurs, des lois sur l'expression des salariés. Et puis il y a la manière dont ça s'est ensablé d'une certaine manière. Il faut réfléchir à ça. C'est-à-dire que l'expression, presque trente ans après les lois Auroux, ça ne suffit pas. Il y a un vrai problème d'entrée des professionnels dans la boucle des décisions. Ce n'est pas une petite affaire parce qu'on tombe sur [03:20:50], on tombe sur des problèmes de conception dans l'entreprise. Il y a plein de travaux qui sont aujourd'hui entrepris là-dessus. Je pense que ce sont des questions incontournables. C'est vrai qu'une certaine manière de faire de l'analyse des pratiques, je dis « une certaine manière » parce que ça ne sert jamais à rien d'être unilatéral et de simplifier les choses, mais une certaine manière de faire l'analyse des pratiques a une vocation psychologique très forte puisqu'au fond ça fait rentrer du psychologique dans chacun d'entre nous. Donc le collectif en chacun d'entre nous est une belle ressource, parce que ça étend la gamme des possibilités. La fonction psychologique du collectif, on la voit bien. La question de la fonction sociale du collectif dans l'organisation, on la voit moins bien si on ne pose pas la question du processus de prise de décision dans lequel on devrait se placer. J'ajouterais qu'il faut tirer aussi les leçons d'une certaine conception de l'analyse des pratiques qui débouche sur la bonne pratique. Là je me tourne vers ma collègue de droite, la bonne pratique, la fameuse bonne pratique. Moi, ça m'arrive de penser que l'inventeur de la bonne pratique est Taylor parce que le *one best way* suppose

l'analyse des pratiques. Le grand inventeur de l'analyse des pratiques c'est Taylor qui a fait une analyse des pratiques extrêmement poussée qui a débouché sur ce que vous savez. Donc il y a un lien toujours à regarder avec beaucoup de pincettes entre l'analyse des pratiques et la bonne pratique, c'est-à-dire comment la bonne pratique peut devenir un standard. Là il faudrait rentrer dans le détail mais moi j'ai travaillé pas mal sur les référentiels, la manière dont on fait de l'analyse des pratiques débouchant sur des référentiels qui deviennent ensuite la norme standard à laquelle chacun doit se plier, enfin on sait bien que les gens ne se plient pas, mais en tout cas se conformer. Il m'arrive de penser, pour ne rien vous cacher, que la seule bonne pratique est la pratique de la controverse professionnelle [rires]. Je soutiens qu'il y a une autre pratique : la pratique de la délibération et de la coopération conflictuelle, ce qui m'amène à faire une remarque sur la méthodologie. On n'a peut-être pas le temps, mais il y a des questions techniques en matière d'espaces de délibération et de prise de décision, tu l'as très bien dit. Ces questions techniques sont extrêmement importantes. Très vite, si l'on avait le temps, on entrerait dans la matière et dans la matière on tombe sur des obstacles que vous avez identifiés, c'est-à-dire « comment on arrive à faire ça ? ». Je pense que c'est très compliqué. Par expérience, ça fait une trentaine d'années que sur ces questions techniques là je me suis focalisé avec mon équipe, on a fait beaucoup d'expériences, on a tourné les choses un peu dans tous les sens et on est arrivé à peu près à ce résultat. Si on veut de la coopération, même si c'est de la coopération conflictuelle mais de la coopération inter métier, moi j'ai fait pas mal d'expérience y compris avec des directions et j'ai fait cette expérience-là surtout, c'est-à-dire que si l'on veut provoquer à l'intérieur des cadres dirigeants ou sur toute la ligne hiérarchique l'engagement, c'est ça que l'on cherche dans la délibération entre eux, c'est-à-dire qu'eux-mêmes se mettent à discuter leurs critères, après tout les critères de gestion se discutent aussi entre gestionnaires, enfin ça devrait, ça

serait mieux. Mais si l'on veut arriver à ce qu'il y ait une délibération qui débouche sur éventuellement des modifications de la décision, j'ai fait l'expérience que c'est important que l'encadrement voit pour de bon, mais en tout cas trouver les moyens pour qu'ils se rendent compte, après il faudrait t'écouter, pour qu'ils voient que les opérateurs de première ligne sont capables de supporter des désaccords entre eux pour repérer les angles morts de leur propre activité. Je vais le dire de manière un peu carrée, ça fait partie des discussions méthodologiques qu'il serait important d'avoir, mais je crois que d'une certaine manière les opérateurs de première ligne doivent montrer l'exemple. Ce n'est pas une manière de leur mettre la charge dessus, c'est parce que pour eux, trouver les détails de l'activité sur lesquels ils sont assez facilement en désaccord sur les critères de qualité du travail, c'est assez facile. Parce que le travail que l'on fait divise. L'expérience montre qu'entre collègues de travail sur une tâche précise, pour plein de raisons mais je n'ai pas le temps d'entrer dans le détail, on est en léger décalage avec ce que fait le collègue. On est très proches mais toujours en léger décalage parce que le réel divise, le réel nous met dans des situations qui nous divisent, et même pour chacun d'entre nous. Alors si l'on crée des conditions techniques et des cadres que j'appellerais cliniques, dans lesquels les opérateurs de première ligne, je dis « opérateur » avec l'idée de noblesse qu'il y a derrière, l'opérateur au sens d'opérationnel. Si ces opérateurs de première ligne peuvent s'engager dans des controverses professionnelles, j'ai remarqué et il faudrait beaucoup de temps pour analyser tout ça, que ça fonctionnait comme une sorte d'incitation très forte pour que tout le monde s'y mette. Par contre, si on est dans l'idée qu'il faut constituer un point de vue d'un opérateur que l'on va confronter ensuite à un point de vue unique d'un gestionnaire, alors ça rend la coopération plus compliquée. C'est comme s'il fallait des phases intermédiaires, des techniques qui permettent de voir que la controverse professionnelle, que la coopération

conflictuelle, voire le conflit sur l'activité n'est pas mortel. Je pars un peu d'un principe que je sais discutable, mais que j'essaie toujours de mettre en discussion, c'est que dans la vie professionnelle, ce que l'on ne partage pas encore est plus intéressant que ce que l'on partage déjà. Si vous commencez à raisonner comme ça, je dis bien « ce que l'on ne partage pas encore », ce n'est pas une manière de dire que ce qu'on ne partage pas n'est pas intéressant en soi. Du coup, l'idée de conflit que je crois très importante, est utile comme instrument d'analyse pour voir l'angle mort que l'on ne voit pas autrement. Pas comme lutte, le conflit comme instrument ou comme moyen. Pas le conflit comme lutte parce que ça tourne vite à la pathologie, mais le conflit comme moyen de lever les lièvres, de voir les angles morts entre opérateurs de première ligne. J'ai toujours remarqué que ça avait toujours eu un effet extrêmement puissant lorsqu'on voit des opérateurs de base, j'ai travaillé aussi beaucoup dans l'automobile, quand on les voit s'employer au sens professionnel du terme, développer un professionnalisme très conflictuel sur la qualité de l'acte, j'ai remarqué que ça avait un effet puissant sur les directions. Après, il faut être à la hauteur.

François DANIELLOU - Complément. En entendant Yves on peut se dire qu'il y a des circonstances où la controverse professionnelle, on n'a pas le temps, ce n'est pas possible. Quand dans l'industrie à risque, on n'a quelques secondes pour réagir, ce n'est pas du tout possible. Or, la controverse professionnelle peut être anticipée et réitérée, c'est-à-dire qu'elle peut avoir lieu au moment de l'écriture de la procédure, parce que c'est vrai que quand on va avoir quelques secondes pour réagir c'est très important, quelque chose à quoi on puisse se raccrocher qui soit le ramassis concentré de ce que le métier sait de cette situation, on peut se disputer pour l'écrire et puis après quand ça s'est passé et qu'on l'a utilisé, il peut aussi y avoir des controverses pour l'améliorer, la développer, l'enrichir, etc. Mais le fait que non pas la bonne pratique mais l'aide-mémoire, qui est le concentré de la

mémoire du métier pour faire face à une situation d'urgence, ce n'est pas la contradictoire avec l'idée de controverse.

Yves CLOT - Je n'ai rien à rajouter [rires].



Mathieu DETCHESSAHAR - Juste un mot pour dire que là je crois que l'on est au cœur du cœur parce qu'il a souligné quelque chose que moi j'ai toujours à cœur de souligner et que je n'avais pas souligné cette fois-ci, c'est qu'attention, ce terme « d'espace de discussion » est un terme compliqué d'abord parce qu'il paraît sympathique alors que c'est très difficile à mettre en place, et c'est un mot compliqué parce que c'est un faux ami aussi. Yves, tu l'as très bien dit et je voudrais insister là-dessus, « espace de discussion » c'est très trompeur parce que quand on dit « espace de discussion » ou « management par la discussion », on a l'impression que la finalité c'est la discussion. Or, il faut bien comprendre que non. La discussion c'est bien le moteur, c'est l'efficacité si vous voulez pour parler chic], mais la finalité c'est bien la décision, fut-elle les micro-décisions camboutiques qui donnent une direction au travail, mais la discussion c'est le moteur de quelque chose qui doit nous réunir et qui est produire des chemins praticables et donc de la micro-organisation. C'est pour ça que je préfère cent fois « régulation » à « traduction ». Au terme d'un processus de régulation, j'ai des règles donc possiblement nouvelles. Au terme d'un processus de traduction, j'ai quelque chose qui était dans un langage incompréhensible mis dans un autre, mais

j'ai un peu la même chose dit autrement. La finalité de la discussion c'est la décision et la production d'organisation, fut-elle locale. Ce qui évidemment nous oblige à ne pas nous cacher derrière notre doigt et à dire immédiatement qu'une des choses que l'on va affronter dans l'organisation c'est la question de « qui a légitimement le droit ou le pouvoir de prendre des décisions d'organisation ? ». Donc évidemment on a opté pour la discussion, puisque c'est un préalable qui conduit la décision locale, heurte de plein fouet le monopole du pouvoir d'organisation. Ça ne correspond pas avec une vision dans laquelle le pouvoir d'organisation est quelque chose réservé à certain et pas à d'autres. Certainement il faut qu'on conteste à partir de la discussion cette question du monopole d'organisation. Il ne faut pas s'en inquiéter. « Alors là c'est politique donc ce n'est pas possible, ça a toujours été comme ça ». C'est complètement faux, ça n'a jamais été comme ça. Ne nous battons pas notre coulepe en disant « oui mais en tout cas en France c'est comme ça ». Non. Il y a dans nos traditions culturelles autant d'exemples, autant de traditions, de subsidiarité et de collégialité que de centralisme jacobin technocratique. Ne l'oublions pas. Nous avons 115 000 organisations dont certaines sont séculaires, françaises au cœur de la culture française, qui ont porté des modèles qui ont très bien fonctionné et qui ne sont pas ceux du monopole du pouvoir d'organisation mais qui sont au contraire, c'est pour ça que l'on insiste tant avec François, ceux de la subsidiarité et de la collégialité. Je ne vous ferai pas le coup des moines bénédictins mais c'est pas mal d'y réfléchir un peu quand même, à quel point ça a tissé notre pays quand même. L'autorité de loin de l'abbé que l'on se représente toujours comme étant une autorité délirante, etc, cette autorité de l'abbé est mise en discussion obligatoirement, c'est la collégialité, un des premiers principes, et c'est une organisation qui a un peu marqué quand même me semble-t-il notre histoire. Il serait intéressant de lire le rôle joué par ce principe de collégialité qui est dans nos veines tout autant que le monopole

d'organisation technocratique est extrêmement important. Mais soyons sérieux, prenons des choses plus d'entreprises. Nous avons autour de nous aussi et dans nos traditions françaises tout un tas de modèles dont on peut s'inspirer pour penser la rupture avec le monopole du pouvoir d'organisation, la mise en discussion du travail. Pensons aux expériences que l'on pourrait revisiter parce que ce débat est vieux comme tout, les expériences autour des équipes autonomes de production menées entre deux guerres par Hyacinthe Dubreuil, pensons aux conseils d'usines de Léon Harmel au siècle dernier qui ont donné naissance aux comités d'entreprises qui n'en sont qu'une copie assez mal fichue. Et puis si on doit regarder à côté, une tradition qui n'est pas très différente de la nôtre, pensons aussi à ce qui se joue en Allemagne. Alors la cogestion à l'Allemande, c'était surtout des comités d'usines où que fait-on ? Ce sont bien des lieux dans lesquels le pouvoir d'organisation est un pouvoir très largement, si ce n'est partagé, en tout cas constamment dialogué et discuté. Donc on n'est pas dans la fantaisie quand on dit qu'une des conditions de possibilité est de lutter contre le monopole de décision en matière d'organisation. Nous avons, à l'étranger mais pas simplement et dans notre histoire, la grande histoire, pourquoi pas celle des monastères, mais aussi la petite histoire aussi du travail et des entreprises, Harmel, Dubreuil, etc., tout un tas d'exemples dont on peut s'inspirer. Dans la tradition du travail social, parce que le travail qui est une terrible contrainte est vu quand même dans beaucoup de secteurs comme étant un travail qui soigne aussi, souvenons-nous que l'on propose dans les ESAT aux personnes handicapées de travailler parce qu'on pense que le travail peut aussi soigner. Nous avons dans cette tradition-là, allez regarder, nous avons un modèle très discuté en ce moment qui est celui de Bretagne Ateliers et de ses villages, dans lesquels la culture de la collégialité et de la subsidiarité est inscrite non pas dans les mots, le directeur général ne descend pas dans les arènes pour dire « causez-vous » ou « écoutez-vous », non.

Pas dans les mots, dans des institutions très concrètes de fonctionnement du management des villages, des dispositifs de réunion, des dispositifs d'information, des boucles entre ces différents dispositifs, etc. Évidemment ça attaque le monopole d'organisation et ça fait bien longtemps qu'il a été attaqué de toutes parts, y compris dans notre tradition à nous bien française.

Philippe SARNIN : La participation aux espaces de discussion en question

Très bien, merci beaucoup. L'heure avance. Je vais quand même poser deux petites questions à Annie qui nous viennent aussi de la salle. Dans les expériences conduites dans les hôpitaux on fait appel à des volontaires pour participer à tous ces groupes de discussion, ces échanges, etc. Quelqu'un dans la salle disait « et ceux qui ne sont pas volontaires, quel retour vous avez ? Pourquoi ? Comment le vivent-ils ? Etc ».



Annie DEBARD - Très bonne question puisque le principe du volontariat est quelque chose qui a été remis en discussion puisqu'à la première partie de notre action sur les ateliers de ressources métiers, on était sur la base du volontariat et on s'est aperçu que l'on avait créé des écarts entre les personnes qui avaient participé aux ateliers et ceux qui n'y avaient pas participé en termes d'engagement, de façon de voir les choses, même le concret du travail. Je repense à des choses où ça allait jusqu'à la tenue même vestimentaire où on avait créé des conflits de critères entre ceux qui n'étaient pas venus et ceux qui étaient là. Ce qui fait pour la deuxième partie, on avait mis en discussion au niveau du comité de pilotage et où il s'agissait de dire que par exemple sur les synthèses les cadres proposaient à l'ensemble des équipes. Après, si une personne ne pouvait vraiment pas rester, était en congé, etc., bien évidemment on faisait quand même l'animation, mais c'était proposé à la majorité. De la même manière que quand on a discuté des situations, il y avait des discussions entre les cadres et l'intervenant sur les personnes de l'équipe qui étaient le plus à même de discuter de cette situation et ils ont été proposés, pas imposés mais proposés. On est sorti du volontariat.

Philippe SARNIN

Merci beaucoup d'avoir répondu aux questions de la salle et merci aux participants d'être restés aussi nombreux jusqu'à la fin. J'espère que cette journée vous a apporté des idées, des réflexions, des pistes d'action. J'espère que le secteur santé continuera à faire ce type d'échanges. Merci à tous, au revoir ■
