

Massot Christophe masstophe@yahoo.fr

Docteur en sciences de gestion. Chercheur attaché au LEST.

Simonet Pascal pascal.simonet@univ-amu.fr

Maître de conférence en psychologie du travail. Aix-Marseille Université, ENS Lyon, ADEF EA 4671 équipe de recherche ERGAPE, 13248, Marseille, France

Chercheur associé équipe psychologie du travail et clinique de l'activité, CRTD, CNAM, Paris.

Titre : « Intervenir dans l'entreprise pour soutenir la discussion sur le travail »

Intervenir dans l'entreprise pour soutenir la discussion sur le travail

Même s'il est difficile, rétrospectivement, de déterminer jusqu'à quel point, sous le paradigme fordiste, cette scène a réellement été ouverte (Trentin, 1997¹), de nombreuses études, issues de différents champs disciplinaires, convergent vers un constat commun, à savoir que la scène de négociation du travail se rétrécit. Que l'on se situe sur la scène de la négociation de la santé dans les CHSCT ou de la régulation quotidienne du travail, tout laisse à penser que le travail ne parvient pas à s'imposer comme un objet de négociation.

Cette rétraction de la scène de négociation est jugée tout à la fois dangereuse pour la santé des salariés (Detchessahar, 2011²) et source d'une perte d'efficacité pour l'organisation. Différents auteurs concluent à la nécessité d'une réforme de la structure juridique de l'entreprise (Hatchuel, 2012³) pour élargir le « pouvoir de valorisation du travail » (Eymard-Duvernay, 2012⁴). L'idée avancée est qu'il faut transformer l'entreprise pour soutenir la négociation et la discussion sur le travail. Mais la question des moyens pouvant soutenir cette transformation reste ouverte.

Nous voudrions suivre, dans cette communication, l'hypothèse méthodologique des interventions menées en psychologie du travail par les cliniciens de l'activité.

L'action en clinique de l'activité cherche à installer les professionnels et les personnels d'encadrements dans un cadre méthodologique favorable à l'échange de points de vue sur le travail et l'organisation. Cet échange doit permettre d'établir de nouveaux compromis sur les manières d'agir dans les situations concrètes de travail. L'idée est que la mise en débat du travail est un moyen de transformation de l'organisation.

Nous employons, dans cette communication, le terme de discussion plutôt que celui de négociation. Dans une négociation, les mobiles, les intérêts et la liste des objets négociables sont donnés à l'avance. L'objet et la fin d'une discussion ne sont pas, au contraire, définis *ex ante*. L'enjeu

¹ Trentin B. (1997 [2012]), *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*, Éditions Fayard, Paris.

² Detchessahar M. (2011), « Santé au travail », *Revue française de gestion*, vol.5, n°214, p.89-105.

³ Hatchuel A., Segrestin B. (2012), *Refonder l'entreprise*, Éditions du Seuil, La république des idées, Paris.

⁴ Eymard-Duvernay F. (2012), « Le travail dans l'entreprise : pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation », dans B. Roger et al. (s/d), *L'entreprise, formes de propriété et responsabilités sociales*, Éditions Lethellieux, p.155-218.

de la discussion, dans le sens que nous lui donnons, n'est pas la résolution d'un conflit d'intérêts mais la mise en visibilité d'un conflit empêché de s'exprimer. Par cette distinction, nous voulons souligner que nous nous attachons moins aux fins et aux résultats de la négociation qu'au processus de découverte et d'entretien du conflit, en l'occurrence donc des conflits du travail. Nous situons de plus cette discussion non pas aux échelles sectorielles, interprofessionnelles ou nationales mais à celle de l'entreprise et de l'organisation du travail.

Notre hypothèse est que les expérimentations, menées par les psychologues cliniciens de l'activité, permettent d'explorer les difficultés et les obstacles à la remise en discussion du travail dans des espaces où la scène de négociation du travail s'est rétractée.

Ces interventions donnent à voir que pour échanger les points de vue sur le travail, au nom de l'efficacité comme de la santé, la condition est que les professionnels, les hiérarchies, les représentants du personnel et de la direction transforment leurs rapports et donc leurs fonctions. Le management doit transformer la définition de sa fonction comme contrôle de la prescription et le CHST parvenir à sortir la question du travail du seul rapport de forces. Nous comprendrons que ces transformations ne peuvent se tenir qu'à la condition que ces acteurs expérimentent l'effectivité du dialogue contradictoire sur le travail comme ressource de l'efficacité et de la santé. A défaut, le travail reste l'objet du contrôle ou du conflit d'intérêts mais pas de la discussion.

Dans cette communication nous verrons d'abord comment les différentes traditions des sciences sociales jugent la réalité de la mise en discussion du travail dans les organisations contemporaines et dans les CHSCT, pour ensuite suivre comment l'action méthodologique en clinique de l'activité cherche à instruire le travail comme objet de discussion. Enfin nous chercherons à comprendre comment la mise en discussion du travail participe à la transformation du fonctionnement de l'organisation du travail et du CHSCT.

1. La contraction des scènes de négociation et de discussion du travail

L'enjeu est de comprendre comment aux deux échelles de la négociation des conditions du travail et de la santé au travail et de la régulation du travail quotidien, les scènes de négociation du travail ne se déploient pas mais semblent au contraire se rétracter.

1.1. Quelle place pour le travail dans les CHSCT ?

Le législateur, depuis ses instances européennes et nationales, a élargi les obligations et les droits du CHSCT : obligation faite à l'employeur d'informer et de consulter le CHSCT pour toute décision modifiant les conditions de travail, droit d'alerte en cas de danger grave et imminent, droit de recours à l'expertise lorsqu'un risque grave est révélé ou une réorganisation est annoncée, participation à la rédaction d'un « document unique d'évaluation » des risques.

La volonté du législateur ne consiste pas seulement à instrumenter le CHSCT mais à rendre obligatoire l'élaboration, par l'employeur, d'une politique de prévention. Après avoir énoncé l'obligation générale d'assurer la santé des travailleurs à l'article L. 4121-1, le Code du travail présente ensuite la méthode pour y parvenir. Il indique que les risques doivent être combattues « à la source », que la prévention doit être « planifiée », que l'organisation du travail doit être transformée

si besoin est. Il est notifié « l'obligation de résultat », donc que la violation de cette obligation peut caractériser la faute inexcusable de l'employeur. Le résultat attendu de l'action obligatoire de l'employeur est donc l'établissement d'une politique de prévention de la santé à la méthodologie fixées par le code du travail⁵, dont le CHSCT est, aux yeux du juge, une scène centrale et une garantie⁶.

Mais, au-delà du droit, la question est de déterminer si le CHSCT parvient à s'ériger comme une instance de prévention effective, c'est-à-dire de mise en débat du travail des salariés, pour en évaluer les risques et, si besoin est, le transformer. Si l'on regarde les études s'étant penché sur l'activité des CHSCT, il apparaît que ces derniers ne parviennent que difficilement à faire du travail un objet de discussion et de négociation en vue de l'élaboration d'une politique de prévention.

Pour Coutrot (Coutrot, 2009⁷), analysant les résultats de l'enquête SUMER 2003, les CHSCT peuvent parvenir à faire valoir une protection physique contre des risques matériels ou chimiques localisés, mais il leur est beaucoup plus difficile de remettre en cause l'organisation du travail. Granaux (Granaux, 2010⁸) montre, dans le secteur de la chimie, que les cas les plus fréquents sont ceux de CHSCT ne parvenant pas à aborder la question de la transformation des conditions et de l'organisation du travail. L'étude dirigée par B. Dugué pour l'ANACT constate « une réelle difficulté des CHSCT de l'échantillon à investir le champ de l'organisation du travail » (Dugué, Petit, Pinatel, 2012⁹). Enfin, pour Bouffartigue et Massot (Bouffartigue, Massot, 2013¹⁰), dans une étude pour le compte d'une Direccte, les représentants du personnel dans les CHSCT ne parviennent pas, en abordant la question de la prévention des RPS, à faire du travail un objet de négociation et de discussion.

Ces quelques analyses, aux méthodologies et aux échantillons différents, convergent vers le constat que les CHSCT ne parviennent pas à être pleinement cet espace de négociation du travail qu'il devrait être pour non pas seulement évaluer les risques mais les prévenir par la transformation de l'organisation du travail.

1.2. Quelle visibilité du travail dans les relations hiérarchiques ?

Si l'on se situe à l'échelle de la régulation ordinaire du travail, dans l'articulation des normes autonomes et de contrôle (Reynaud, 1988¹¹), qui n'est pas orientée par la question de la santé mais

⁵ Verkindt P.-Y., Fantoni-Quiton S. (2013), « Obligation de résultat en matière de santé au travail. À l'impossible, l'employer est tenu ? », *Droit social*, n°3, mars, p.229-238.

⁶ Verkindt P.Y. (2014), *Les C.H.S.C.T. au milieu du gué. Trente-trois propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la protection de la santé au travail*. Rapport à Monsieur le Ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

⁷ Coutrot T. (2009), «Le rôle des CHSCT en France. Une analyse empirique », *Travail et Emploi*, n°117, janvier-mars.

⁸ Granaux S. (2010). *Les CHSCT dans les établissements de fabrication de produits chimiques*. Thèse de doctorat en sociologie. EHESS, Paris.

⁹ Dugué B., Petit J., Pinatel C. (2012), *Les CHSCT. Entre dispositif et pratiques*, ANACT.

¹⁰ Bouffartigue P., Massot C. (2013), « Élus CHSCT face aux « RPS » : une typologie des pratiques », *Chroniques du travail*, n° 3, p.173-187.

¹¹ Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n°1, p.5-18.

de l'efficacité, les études, produites par les différents champs des sciences sociales s'intéressant au travail, convergent vers le constat de la rétraction de la scène de régulation.

La sociologie du travail a montré que les dispositifs de gestion pouvaient n'être non pas des outils de régulation du travail mais au contraire d'imposition, sans discussion possible sous l'évidence de la rationalité technique, d'une norme gestionnaire (Boussard V., Maugeri S., 2003¹²). Les analyses ont alors montré que ces dispositifs de gestion, en perdant leur rapport avec le travail, se déréalisaient jusqu'à se découvrir comme des systèmes aveugles de contraintes et de contrôle (Chiapello, Gilbert, 2009¹³). Les professionnels peuvent simuler le respect des normes gestionnaires pour dissimuler leur travail réel (Dujarier, 2006¹⁴). Dans le cadre théorique de la régulation conjointe, les acteurs de la régulation, professionnels comme managers, sont présentés comme ne disposant plus des ressources pour alimenter le travail du compromis. « Finalement, et c'est sans doute un des constats forts des travaux récents, l'acteur de la régulation autonome semble s'effacer, laissant le champ "libre" au déploiement des logiques de contrôle » constatent Granier et ali. (Granier, Guillaume, Osty, 2003¹⁵).

La psycho-dynamique du travail a estimé, dès les années 1990, que la rétraction des espaces de délibération sur le travail empêchait la reconnaissance, et donc la dynamique de la transformation de la souffrance en plaisir (Dejours, 1998¹⁶). Pour la clinique de l'activité, « dans le monde professionnel, le silence sur la question de la qualité du travail peut se faire assourdissant » (Clot, 2010¹⁷), le développement de l'activité et des collectifs s'arrêtant alors devant l'impossibilité d'une conflictualité dialogique au travail.

Dans le champ des sciences de gestion, différents auteurs soulignent le retrait du travail comme objet de discussion entre opérationnels et managers. Pour Detchessahar (Detchessahar, 2011¹⁸), les managers ont « déserté la scène du travail » pour rester au chevet des machines de gestion, laissant les opérationnels seuls face aux dilemmes de leur activité. Pour d'autres auteurs, le déploiement, à partir des années 1970, de la théorie de l'agence (Jensen M. et Meckling, 1976¹⁹) associé à la transformation des modes de financement des pensions de retraites et des entreprises (Plihon D. et Ponsard, 2002²⁰) a « occulté la relation manager-salarié au bénéfice de la relation actionnaire-manager » (Favereau, 2014²¹). Pour l'économie des conventions, la séquence historique contemporaine a vu le pouvoir de valorisation des actionnaires évincer le pouvoir de valorisation

¹² Boussard V., Maugeri S. (s/d) (2003), *Du politique dans les organisations*, Éditions de l'Harmattan, Paris.

¹³ Chiapello E., Gilbert P. (2009), « La gestion comme technologie économique », dans Steiner P., Vatin F. (s/d), *Traité de sociologie économique*, Presses Universitaires de France, Paris, p.325-366.

¹⁴ Dujarier M.-A. (2006), *L'idéal au travail*, Presse Universitaire de France, Paris.

¹⁵ Granier F., Guillaume C., Osty F. (2003), « La métamorphose des compromis sociaux dans les univers de travail », *Actes du Forum de la Régulation*.

¹⁶ Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Éditions du Seuil, Paris.

¹⁷ Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Éditions La Découverte, Paris.

¹⁸ Detchessahar M. (2011), « Santé au travail », *Revue française de gestion*, vol.5, n°214, p.89-105.

¹⁹ Jensen M. ; Meckling W. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p.305-60.

²⁰ Plihon D. et Ponsard J.P. (s/d) (2002), *La montée en puissance des fonds d'investissement, quels enjeux pour les entreprises ?*, La Documentation Française, Paris.

²¹ Favereau O. (2014), *Entreprises : La grande déformation*, Éditions Parole et Silence, Paris.

des travailleurs salariés (Eymard-Duvernay, 2012²²). Gomez constate que le travail est devenu « invisible », les managers devenant « des experts du travail abstrait », « la gestion du travail vivant [étant déléguée] à ce courageux serviteur de l'entreprise financiarisée qu'est le « manager intermédiaire de proximité » (Gomez, 2013²³).

Ces analyses, participant de différentes traditions, partagent le constat que le travail réel n'est pas un objet de discussion et de négociation dans les organisations, mais un objet de contrôle. Le constat, emprunt d'amertume, d'un J. Peyrelevalde pour qui « les dirigeants d'entreprise ne sont plus que les serviteurs des actionnaires²⁴ » converge vers la proposition centrale de la théorie de l'agence, à savoir que le management a pour fonction le contrôle de l'agent au nom du principal.

Certains auteurs, prolongeant leurs analyses, jugent que cette rétraction de la scène de régulation « menace » l'entreprise (Hatchuel, Segrestin, 2012²⁵) ou la « fragilise » (Plihon, 2004²⁶). Pour Dujarier, « ce qui domine donc largement, c'est un sentiment de fragilité organisationnelle qui contraste avec le discours officiel de toute-puissance » (Dujarier, 2006). De plus cette rétraction menace également la santé des salariés (Detchessahar, 2013²⁷).

Que l'on se situe sur la scène du CHSCT, saisi par la question de la prévention de la santé au travail, sur la scène du travail quotidien, il apparaît que le travail n'est pas ou plus un objet de discussion. Cette rétraction est jugée menaçante à la fois pour la santé des salariés et l'efficacité du travail et de l'organisation.

Fort de ce constat, certains auteurs avancent la nécessité d'une réforme juridique de l'entreprise (Levillain, Hatchuel, Segrestin, 2014²⁸ ; Ferreras, 2012²⁹) pour soutenir le « pouvoir de valorisation du travail » (Eymard-Duvernay, 2012). L'enjeu est de transformer l'entreprise pour réinscrire le travail au centre des discussions et des négociations entre les parties prenantes de l'organisation. Mais le problème, non résolu, reste de déterminer les pouvoirs et les acteurs susceptibles de porter cette transformation (Loute, 2014³⁰).

²² Eymard-Duvernay F. (2012), « Le travail dans l'entreprise : pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation », dans B. Roger et al. (s/d), *L'entreprise, formes de propriété et responsabilités sociales*, Éditions Lethellieux, p.155-218.

²³ Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*, Édition François Bourin, Paris.

²⁴ Peyrelevalde J. (2005), *Le Capitalisme Total*, La République des Idées, Le Seuil, Paris, p.7. Cité par J.-P. Denis (2008), « Spéculations autour de l'OPA de la finance sur la stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol.3, n°183, p.74.

²⁵ Hatchuel A., Segrestin B. (2012), *Refonder l'entreprise*, Éditions du Seuil, La république des idées, Paris.

²⁶ Plihon D. (2004), « Les grandes entreprises fragilisées par la finance », dans F. Chesnais (s/d), *La finance mondialisée*, Éditions La Découverte, coll. TAP/Economie p.125-145.

²⁷ Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, vol.1, n°19, p.57-80.

²⁸ Levillain K., Hatchuel A., Segrestin B. (2014), « Normer l'entreprise pour l'émanciper ? Vers de nouvelles options juridiques », dans Segrestin B., Roger B., Vernac S. (s/d), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Sciences Humaines Éditions, Auxerre, p.307-323.

²⁹ Ferreras I. (2012), *Gouverner le capitalisme ?*, Éditions PUF, Paris.

³⁰ Loute C. (2014), « Comment démocratiser les pouvoirs de valorisation de l'entreprise ? », dans Segrestin B., Roger B., Vernac S. (s/d), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, Sciences Humaines Éditions, Auxerre, p.293-306.

La question en suspens est donc celle des moyens d'une transformation qui réinscrirait, dans les organisations, le travail comme objet de discussion. Prolongeant la tradition d'une psychologie concrète à visée développementale, c'est la question que posent les cliniciens de l'activité à leur démarche d'intervention « tout entière portée vers la transformation des situations d'activités et d'organisation » (Kostulski, 2010³¹). Mais cependant la perspective est différente car ici, c'est la mise en discussion du travail que est l'un des moyens de la transformation.

2. Discuter du travail : un organisateur possible d'efficacité et de santé au travail

Nous prendrons l'exemple d'une intervention dans le métier de fossoyeur municipal pour montrer que le travail négocié entre pairs et avec les métiers de l'encadrement peut devenir le moyen de découvrir de nouvelles marges de manœuvres dans et sur l'organisation du travail.

Cette intervention menée dans le cadre méthodologique de la clinique de l'activité a répondu à la demande d'un service de santé au travail en vue de mettre en place une action de prévention primaire des troubles musculo-squelettiques (TMS) en lien avec les caractéristiques du travail de fossoyeur.

Pour des raisons économiques, sociales mais aussi psychologiques, les questions de santé au travail ne peuvent pas être détachées des questions d'efficacité exigée et éprouvée au travail. Elles ne peuvent surtout pas être déliées des possibilités éprouvées d'une discussion véritable sur les critères d'efficacité et de qualité du travail. On sait d'une manière générale que l'écart mesuré entre ce qui est demandé aux travailleurs et les possibilités éprouvées par eux et trop souvent récusées par l'organisation prescrite du travail a des conséquences en termes de santé. Un tiers des Français estiment avoir les compétences pour faire un travail plus exigeant et plus intéressant (Davoine, 2012³²). Le décalage s'accroît donc dangereusement entre les possibilités éprouvées par ceux qui travaillent et ce à quoi ils sont astreints. L'analyse du travail en situation concrète l'atteste aussi : les dommages enregistrés en matière de qualité du travail — le travail « ni fait ni à faire » — sont au centre de la dégradation. La santé s'en trouve très affectée étant précisé que la santé n'est pas réductible ici à l'absence de maladies mais qu'elle est liée aux possibilités de développer son rayon d'action et son efficacité au travail. La santé relève donc d'une dynamique d'élargissement du champ des actions possibles au plan collectif, individuel et organisationnel. Santé, activité, pouvoir d'agir sur son milieu et marge de manœuvre organisationnelle ont donc parties liées chez ceux qui travaillent. En clinique de l'activité, l'impulsion méthodologique vise à installer dans les milieux de travail une activité délibérative sur les critères du travail fait, à faire ou « ni fait ni à faire ». Cette activité de délibération entre les différentes logiques sur le métier que nous cherchons à faire dialoguer dans le métier et entre les métiers est toujours difficile à installer et à entretenir quand les situations sont dégradées. Le cadre co-construit avec les professionnels pour observer et analyser les

³¹ Kostulski K. (2010), « Quelle connaissance pour l'action en clinique du travail ? », dans Y. Clot et D. Lhuilier (s/d) *Agir en clinique du travail*, Éditions ERES, coll. Clinique du travail, p.33.

³² Davoine, L. (2012). *L'économie du bonheur*, Editions La Découverte, Paris.

dimensions caractéristiques de leurs métiers cherche l'engagement des professionnels aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Pour revenir à la situation des fossoyeurs, la municipalité a cherché à agir directement sur la formation de leurs gestes professionnels en vue de prévenir les TMS dans ce métier. Ce problème de santé au travail aux conséquences organisationnelles et financières fortes reçoit souvent une telle réponse du côté d'une formation qui se résume souvent à « transmettre les bons gestes » définis sur la base d'études biomécaniques. Cette logique de prévention passe par une objectivation de la pénibilité ressentie mesurée par des questionnaires adressés aux travailleurs parfois complétés par des protocoles de mesures biomécaniques de leurs efforts musculaires. Ces formations « gestes et postures » s'imposent un peu partout comme une véritable norme d'action en hygiène et sécurité au travail. C'est le cas dans cette municipalité. Mais les résultats escomptés n'étant pas au rendez vous, le service de médecine du travail soutenu par la DRH a souhaité s'engager dans une action de prévention qui repose sur l'observation et l'analyse des situations concrètes de travail des fossoyeurs.

2.1. Les dégâts pour la santé et l'efficacité d'un travail non discutable

Quand le travail ne se discute plus on observe alors que les questions de métier se réduisent à des questions de personnes privant au passage l'entreprise de ressources pour voir et agir autrement.

Au début de l'intervention, on peut décrire la situation de la manière suivante :

- Au niveau managérial le discours convenu consiste à regarder les TMS comme des pathologies qui relèvent de fragilités personnelles et/ou d'une résistance au changement : les fossoyeurs sont accusés assez rapidement de ne pas respecter les normes de sécurité ou encore les bons conseils enseignés par les intervenants du cabinet d'expertise recruté.

- Chez les fossoyeurs, le discours assez dominant est celui qui consiste à dire que chacun fait à sa manière selon son expérience et ses habitudes propres.

Ces deux discours formatés entretiennent une dynamique assez ravageuse du point de vue de la santé entre isolement personnel et impuissance organisationnelle :

- Isolement du fossoyeur quand il est renvoyé à des standards impersonnels d'une bonne pratique éloignée des questions concrètes de travail ; isolement encore du fossoyeur - parmi les siens cette fois-ci - quand le travail ne se discutant plus ou pas assez, chacun doit puiser dans ses ressources personnelles pour faire face aux obstacles rencontrés.

- Impuissance organisationnelle manifeste quand les formations aux bonnes pratiques réduisent le geste du fossoyeur à sa dimension physiologique et oblitérent par là même les fonctions sociale et anthropologique du rituel funéraire privant alors la municipalité de ressources pour améliorer la qualité du service public funéraire.

Il n'est alors pas rare de voir s'installer un cercle vicieux qui s'alimente d'un côté de transgressions de professionnels qui dénie toute légitimité aux règles de conduites dispensées au regard des questions de métier qu'ils cherchent à résoudre et de l'autre côté de l'inflation de rappels aux règles à suivre qui restent vaines pour résoudre les problèmes concrets rencontrés mais avec

lesquelles le management compte pourtant s'acquitter de son obligation en matière de prévention des risques professionnels.

Le cadre méthodologique que nous avons mis en place cherche à promouvoir cette dynamique sociale et psychologique de l'examen répété des situations concrètes de travail à partir de points de vue différents en vue de faire surgir du nouveau sur la manière de poser les problèmes et la manière d'y répondre chez les fossoyeurs comme chez les personnels de l'encadrement et de la prévention. En cherchant à installer le travail comme objet d'une activité délibérative sur les critères d'efficacité et de qualité du travail cette démarche méthodologique cherche à développer les pouvoirs d'agir des différents professionnels en vue d'augmenter de nouvelles marges de manœuvres dans l'organisation³³ (Clot, Simonet, 2015). C'est donc dans cette visée transformative que l'intervention se structure autour de ces deux pôles :

- d'une part avec les fossoyeurs : trois collectifs d'analyse de l'activité sont constitués réunissant un tiers des fossoyeurs de la ville ;

- d'autre part, avec les personnels de l'encadrement, de la médecine du travail et de la prévention des risques professionnels qui sont régulièrement réunis en comité de pilotage de l'intervention.

Poursuivons avec cette intervention pour montrer la dynamique que nous cherchons à installer et les effets qui peuvent en découler pour l'organisation du travail et qui concerneront, dans cette intervention, la conception de la formation prescrite comme outil de prévention des TMS dans le métier de fossoyeur.

2.2. Le travail discuté au sein du collectif de pairs et entre les personnels de l'encadrement

Les gestes du fossoyeur servent des funérailles qui se caractérisent par une pluralité d'actes symboliques à l'enchaînement ordonné. Dans le fossoyage, l'activité d'inhumation se prépare depuis le creusement de la fosse jusqu'à son recouvrement de terre ou d'une pierre tombale une fois l'inhumation terminée. Les actes accomplis sous le regard des personnes endeuillées vont, globalement, de la prise en charge du cercueil au sortir du corbillard jusqu'à sa « belle installation » sur le plancher de la fosse.

Avoir du métier consiste à se rendre maître de la bonne tenue de la cérémonie pour le compte de la famille. Plusieurs dilemmes de métier opèrent dans l'activité individuelle et collective : Comment éviter de choquer la famille par le bruit sourd du cognement du cercueil contre les parois de la fosse dans l'étroitesse des 70 à 80 cm de largeur ? Comment éviter des postures ridicules qui peuvent provoquer un fou-rire nerveux et déplacé tout en pliant ses genoux pour éviter de solliciter son dos lors de la prise en charge du cercueil sur ses épaules ? Comment cacher son émotion lors de l'enterrement d'un enfant ? ...

La qualité du service public de fossoyage est question de mesure, de délicatesse, de précaution, d'attention et de discrétion. Elle se joue en amont par la qualité de la « taille » de la fosse qui va accueillir le cercueil et autour de laquelle va se réunir la famille pour un dernier

³³ Clot, Y. & Simonet, P. (2015), « Pouvoir d'agir et marges de manœuvre », *Le Travail Humain*, 78 (1), p.31-52.

moment de recueillement avant la fermeture de la fosse. Le convoi des endeuillés n'est pas physiquement présent au moment où le fossoyeur creuse la fosse quelques jours ou quelques heures avant l'arrivée du convoi mais il est déjà un opérateur puissant de l'activité des fossoyeurs dans les différents actes préparatoires de l'inhumation. L'angoisse absolue est celle d'une fosse qui s'effondre au moment de l'inhumation : le faux-pas est interdit car il est irréparable, traumatique, définitif. Creuser une fosse requiert des gestes précis et calibrés qui préparent la qualité de la cérémonie d'inhumation. Plusieurs de ces gestes ont fait l'objet d'observations et d'analyses répétées par la méthode des instructions à un sosie ou par celle des autoconfrontations simples et croisées (Simonet, Clot, 2014³⁴).

A l'occasion de dialogues répétés entre eux les fossoyeurs ont eu l'occasion de s'expliquer avec les dilemmes propres de leur activité au contact des dilemmes du métier. Cet espace de dialogue ouvre sur l'examen et l'expérimentation des différentes manières de faire et de concevoir le métier sans chercher à réduire le débat à la recherche de la bonne pratique. Le jeu créé dans son activité propre par l'examen des écarts entre eux se réalise dans l'instruction argumentée des dissemblances plus que des ressemblances. C'est dans cette dynamique d'une délibération professionnelle nourrie du conflit instruit sur les critères de l'action que le geste de métier personnel s'ouvre sur de nouveaux axes de sa formation. Cette complexité révélée du geste de métier de fossoyeur au contact de l'analyse du travail réel a eu pour fonction de faire descendre les personnels d'encadrement et de prévention au niveau des questions telles qu'elles se posent aux fossoyeurs. Ces questions ont été, en partie, redécouvertes par les fossoyeurs dans leurs échanges contradictoires mais aussi par les membres du comité de pilotage qui ont fini par débattre et questionner la conception même de la formation continue des gestes de métier du fossoyeur.

L'analyse de l'activité engagée par les fossoyeurs est aussi destinée à devenir le moyen d'instrumenter les dialogues au sein du comité de pilotage, notamment sous la forme d'un montage vidéo d'extraits, autorisés par les fossoyeurs, qui vise à confronter les membres du comité à un inventaire des questions dont ils ont la charge, notamment celle de définir les ressources organisationnelles de soutien à l'activité des fossoyeurs. Confrontés aux questions concrètes de travail, les membres du comité de pilotage sont placés dans la situation inconfortable de l'incompréhension et du décalage entre leurs représentations et une certaine réalité du terrain. A condition d'être soutenu, cet écart peut devenir pour l'activité des personnels d'encadrement et de la prévention le conflit moteur du développement de la compréhension des questions vives du métier de fossoyeur.

Entre le début et la fin de l'intervention les différents concepteurs ont modifié leur rapport aux gestes de métier des fossoyeurs. Le geste qui était d'abord considéré comme la première source du problème de santé au travail a acquis un nouveau statut : il est devenu une unité d'analyse pertinente qui allait permettre d'envisager de nouvelles options possibles dans la politique de leur formation continue. Les controverses professionnelles entre les fossoyeurs ont permis d'envisager une action de formation renouvelée et d'envisager des modifications dans l'organisation prescrite du travail.

³⁴ Simonet P., Clot Y. (2014), « Qualité du travail, santé et clinique de l'activité. Méthode pour l'action », In *Encyclopédie médicochirurgicale, Pathologie professionnelle et de l'environnement*, Éditions Elsevier Masson, Paris.

L'intervention en clinique de l'activité est un dispositif qui ne laisse pas les choses en l'état. Elle est même faite pour agir sur les fonctionnements établis et parfois délétères pour l'efficacité et la santé au travail. En créant une dynamique d'interférences entre des contextes vécus, analysés, imaginés, expérimentés de réalisation de l'activité, l'intervention délie le sujet du déjà dit, déjà vécu et déjà pensé et lui ouvre la possibilité de créer, avec d'autres, un futur contexte d'élaboration de son expérience professionnelle.

3. Le travail discuté comme force de transformation

En cliniques du travail, la clinique de l'activité cherche, par son action, cherche à déployer des cadres dialogiques dans lesquels le travail peut être un objet mis en débat. Mais cette discussion n'est pas une expression sans conséquences ni sans conditions. Dès lors qu'elle se découvre comme une ressource d'efficacité et de santé, cette mise en débat du travail devient une force de transformation tout à la fois de l'organisation donc de la fonction managériale, et des relations professionnelles. Mais pour pouvoir se tenir, ces acteurs doivent ouvrir leurs rapports à autre chose que le contrôle et l'entretien du rapport de forces. Nous voyons se dessiner une séquence par laquelle les acteurs transforment l'organisation et leur fonction par l'expérimentation, progressive et difficile, de la mise en débat du travail comme une ressource partagée de l'efficacité et de la santé. La mise à découvert du travail, avant même sa mise en discussion, est au fondement de cette séquence.

3.1. Le travail mis à découvert

La mise en visibilité d'une discussion sur le travail réel entre professionnels a deux effets pour l'encadrement et les membres du CHSCT.

Le premier est celui de la découverte, par la hiérarchie, de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. Si le travail n'est pas seulement ce qu'il devrait être, ce n'est pas du fait de la divergence des intérêts entre hiérarchie et opérationnels, c'est parce qu'il n'est pas possible de strictement appliquer une prescription. Dans l'intérêt même de l'organisation, dans un souci d'efficacité, le travail ne peut se réduire à la prescription. Il est toujours aussi re-conception (Falzon, 2013³⁵). Cette découverte est toujours surprenante dans un monde où le travail, invisible, n'est plus un objet de discussion (Gomez, 2013³⁶).

Le second est la découverte de la divergence qu'entretiennent entre eux les professionnels quant aux manières de combler ce écart. Par l'accès aux controverses sur le travail, les responsables de l'organisation comprennent que, au sein même d'une fonction ou d'un poste, les professionnels entretiennent des désaccords quant aux solutions jugées pertinentes et efficaces. Il n'y a donc pas une seule manière de combler la prescription mais plusieurs. Et ces manières sont discutables, aucune n'étant toujours absolument préférable mais chacune portant des qualités différentes. En d'autres termes, ils saisissent que le contrôle d'une « one best way » n'est pas la condition suffisante de l'efficacité. Utiliser l'inventivité des professionnels comme un moyen de l'efficacité, ce n'est pas

³⁵ Falzon P. (s/d) (2013), *L'ergonomie constructive*, Éditions PUF, Paris

³⁶ Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible : Enquête sur une disparition*, Édition François Bourin, Paris.

seulement compléter ou corriger la prescription mais confronter l'organisation à ses divergences et ses contradictions.

Cette double découverte, ouverte par la mise à découvert du travail, appelle une autre définition de la fonction managériale et du fonctionnement du CHSCT dès lors qu'il est recherché, par la mise en débat du travail, une nouvelle ressource de l'efficacité et de la santé.

3.2. La mise en discussion du travail comme moyen de transformation de la fonction managériale au nom de l'efficacité

Si la hiérarchie reconnaît et utilise les controverses des professionnels sur leur travail, elle remet en cause le principe, structurant l'organisation, de la séparation de l'exécution et de la conception. Utiliser ce qu'ont à dire les professionnels sur leur travail comme une ressource de l'organisation du travail, c'est faire des professionnels non plus des exécutants mais des concepteurs. La fonction managériale ne peut plus être alors seulement, dans sa relation aux exécutants, l'organe de contrôle de la prescription et le relais du rapport de subordination.

L'encadrement de cette municipalité ne peut ainsi, sans discussion, prescrire de « bonnes pratiques » aux fossoyeurs dès lors que sont découverts les dilemmes de métier qui se posent à eux. Il perd le moyen de recourir, au nom de l'efficacité, à son pouvoir hiérarchique pour plier les fossoyeurs aux bonnes pratiques ignorantes des contradictions du métier. La question est alors celle de comprendre ce que cet encadrement peut faire d'une performance dont il se sait ne plus être le seul maître.

Mis dans une situation inconfortable, le management peut chercher à rompre les fils de cette discussion pour arrêter le transfert de son pouvoir vers l'exécution. C'est là une réaction possible de l'ouverture de la mise en discussion du travail. Mais il peut aussi chercher à transformer sa position.

L'encadrement des fossoyeurs s'est détourné d'une conception prescriptive des « bonnes pratiques » de prévention des TMS. Il a cherché à expérimenter des modalités permettant d'inscrire les fossoyeurs comme interlocuteurs de l'élaboration des actions de prévention des TMS. Cet encadrement a cherché à faire de la formation une ressource pour penser les dilemmes du métier. Dans d'autres milieux, lors d'autres interventions, il a été reconnu aux opérateurs, non pas peut-être un pouvoir institué d'organisation, mais du moins un pouvoir de porter les questions du travail, ses dilemmes et ses empêchements, au plus haut niveau de l'entreprise, devant des directions de site, d'usine ou d'entreprise.

In fine la question de métier posée à l'encadrement par sa confrontation au travail réel est celle de déterminer jusqu'à quel point il est efficace de laisser aux professionnels le pouvoir de concevoir et transformer leur activité. Faut-il, au nom de l'efficacité, contrôler ou ouvrir l'autonomie des exécutants, conserver ou transformer ? Explorer ou exploiter (March, 1991³⁷) ? La mise en discussion du travail place le management face à ses propres dilemmes de métier. L'encadrement ne se définit plus alors comme une instance disciplinaire de contrôle (Charreaux, 2009³⁸) mais comme une fonction en charge de la résolution des contradictions de l'organisation.

³⁷ March J. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Sciences*, vol.2, n°1.

³⁸ Charreaux G. (2009), « Concilier finance et management » Un problème d'architecture organisationnelle, *Revue française de gestion*, vol.8, n°198-199, p.343-368.

Dit autrement la confrontation au réel du travail remet au travail la fonction du management comme instance de régulation (Reynaud, 1988³⁹) et de production de compromis productif (Eymard-Duvernay, 2004⁴⁰ ; Boyer , Freyssenet, 2000⁴¹). La répartition des pouvoirs et la définition des tâches sont réinterrogées au nom d'une efficacité remise en discussion par la mise à découvert du travail.

On comprend combien cette mise en débat du travail entre hiérarchie et professionnel est difficile. Elle ne peut s'ouvrir que si l'encadrement expérimente la redéfinition de sa fonction et la transformation des rapports de pouvoir comme une ressource de son activité et de l'efficacité de l'organisation.

Mais encore faut-il que le conseil d'administration, ce principal supérieur (Jensen M. et Meckling, 1976⁴²), ouvre lui-même son contrôle à la discussion et à l'expérimentation d'autres rapports sociaux de production.

3.3. La mise en discussion du travail comme moyen de transformation du fonctionnement des CHSCT au nom de la santé

Les instances représentatives du personnel sont des scènes d'expression des conflits d'intérêts. Dans l'enceinte des CHSCT, les représentants du personnel font valoir l'intérêt de la santé des salariés contre l'intérêt des actionnaires et le pouvoir d'organisation déléguée à la direction. Pour faire valoir son intérêt, l'enjeu est de nourrir, à son avantage, le rapport de forces par une lutte toujours renouvelée. Mais il semble qu'à ce jeu le travail ne parvienne que difficilement à devenir un objet de discussion.

Mais la découverte de l'intelligence pratique des opérationnels et leur participation à la définition du geste efficace et de l'organisation du travail déplacent ce conflit. Si la mise en débat du travail avec les professionnels est utilisée comme une ressource de l'efficacité et de l'amélioration de la santé, les intérêts des salariés et de l'organisation ne sont plus opposés. Ils convergent.

Mais il faut ici bien se faire comprendre : cette convergence ne signifie pas la fin du conflit. À ce titre, lors d'un Comité de pilotage, réunissant salarié, directions, représentants du personnel et psychologues cliniciens de l'activité, un directeur d'établissement explicite sa participation à l'action de transformation par son besoin d'explorer de nouvelles ressources d'efficacité. Le représentant du personnel, lui, dit rechercher la possibilité de contester le rapport de subordination par l'utilisation de la parole des opérateurs à la définition du travail et de l'organisation. Il ne s'agit donc pas de la réunion d'intérêts particuliers mais de l'utilisation d'un objet commun par des intérêts divergents.

Cette mise en discussion du travail modifie les rapports des salariés aux représentants du personnel et de la direction. Dès lors que la scène du CHSCT devient un espace de mise en discussion

³⁹ Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n°1, p.5-18.

⁴⁰ Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, Éditions La Découverte, Collection Repères, Paris.

⁴¹ Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Éditions La Découverte, Collection Repères, Paris.

⁴² Jensen M., Meckling W. (1976), « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, p.305-60.

du travail, il ne peut être fait l'économie de la présence, directe ou médiatisée, des opérationnels possédant la connaissance vivante du travail réel. Les représentants de la direction et du personnel perdent alors le monopole de la représentation du travail.

La mise en débat du travail remet en question la structuration des conflits d'intérêts entre exécution et conception, professionnels et encadrement lorsque les professionnels laissent apparaître leurs désaccords quant ce qu'ils font, ce qui peut et doit être fait. Discuter du travail ne permet donc pas d'entretenir le mécanisme politique de formation et de représentation de l'intérêt homogène du groupe social constitué par les exécutants. La mise en discussion du travail ne permet pas de produire immédiatement des objets nourrissant le rapport de force et le travail revendicatif des représentants du personnel. Elle déplace les marges de l'action collective revendicative que les représentants du personnel sont alors amenés à recomposer.

Instruire la question du travail dans le CHSCT avec les professionnels, c'est ouvrir les rapports de forces à la discussion. Nous trouvons là une profonde modification de l'activité des représentants du personnel et de la direction qui doivent, ici aussi, expérimenter les bénéfices de la transformation de leur activité représentative. Pour tenir cette transformation au-delà de la déclaration d'intérêts, ils doivent éprouver cette transformation comme une ressource de la santé et de l'efficacité et risquer de partager une action commune, même pour des intérêts différents. Mais ici, sans doute, il faut que la direction engage cette expérimentation et que le jeu syndical l'autorise.

Conclusion

Les organisations, dans les CHSCT comme dans les rapports hiérarchiques quotidiens, semblent souffrir d'une rétraction des scènes de négociation et de discussion du travail. L'intervention en clinique de l'activité cherche à renouer le fil d'une activité délibérative en proposant un cadre dans lequel la mise en discussion du travail puisse être une ressource de la santé et de l'efficacité.

Nous saisissons qu'une telle discussion est difficile précisément parce qu'elle est une force de transformation des rapports hiérarchiques, des principes de l'organisation et du fonctionnement du CHSCT. Pour se saisir de cette mise en discussion, les acteurs doivent transformer leurs fonctions et leurs rapports. Le management doit sortir du seul registre du contrôle pour une fonction de régulation et d'élaboration de compromis productifs. Il doit redéfinir son métier, très souvent réduit aujourd'hui au contrôle (Favereau, 2014⁴³). Au sein du CHSCT, les représentants du personnel comme de la direction doivent ouvrir le rapport de forces à la discussion non intermédiée sur le travail, sans qu'il y ait d'objets prédéterminés de négociation. Le CHSCT est amené la transformation de son fonctionnement politique.

Les interventions cliniques nous apprennent que la condition de cette transformation est que ces acteurs développent leurs postures respectives non pas entre eux mais par rapport au travail réel mis à découvert. Les postures convenues et déjà éprouvées ne peuvent être revisitées que par des échanges qui prennent pour objet les situations concrètes de travail et qui expérimentent dans ces échanges de nouvelles ressources de la performance et de la santé.

⁴³ Favereau O. (2014), *Entreprises : La grande déformation*, Éditions Parole et Silence, Paris.

Mais faut-il aussi que les acteurs disposent d'une liberté d'expérimentation au nom de l'efficacité et de la santé au travail. C'est peut-être cet espace de liberté d'expérimentation qui est, aujourd'hui, le plus difficile à constituer même si les expérimentations en clinique de l'activité nous montrent qu'elles ne sont pas impossibles. Et là l'engagement des directions, sous le contrôle des conseils d'administration, semble aujourd'hui une condition indispensable à la constitution de tel espace.