

### **Activités en résonance : une voie vers la reconnaissance du travail réel**

Sandro De Gasparo  
Ergonome, Laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS

Marc Guyon  
Psychologue, CRDT CNAM Paris

Notre communication propose de discuter, sur la base d'une intervention en cours dans la direction régionale d'une grande entreprise nationale, la manière dont le « travail réel » des techniciens et des managers de proximité peut être mieux reconnu lorsque les intervenants s'attachent à créer les conditions d'une *mise en résonance des débats de normes qui traversent l'organisation*, à travers l'activité de personnes occupants des fonctions et des postes différents. A partir de nouvelles exigences en matière de prévention, la direction régionale d'une grande entreprise a choisi d'explorer la signification de l'écart entre « travail prescrit » et « travail réel ». Le travail de la demande débouche sur la mise en place d'un dispositif d'intervention pluridisciplinaire de mise en débat du travail. Cette intervention, qui s'est appuyée entre autres sur des concepts de clinique du travail dont certains de la démarche ergologique, que nous souhaitons discuter, a permis de construire une forme de compréhension réflexive – et de reconnaissance – du travail de chacun. Ainsi certains déplacements de l'organisation du travail appellent une meilleure reconnaissance de certaines compétences. Un programme de travail, en cours, a pu être mis en place pour développer ces compétences au niveau organisationnel.

Confrontée aux limites de sa politique santé et sécurité, la direction régionale d'une grande entreprise nationale décide de faire appel à une compétence externe, dans le champ des sciences du travail, pour renouveler l'approche de la prévention et de la santé au travail. Cette limite est notamment identifiée dans l'« effet plancher » lié à la prévention des accidents du travail : si les effets des investissements de nature technique ont permis de faire baisser le nombre d'accidents graves, d'origine essentiellement matérielle, persiste depuis quelques années un nombre d'accidents que l'approche classique de la sécurité n'arrive pas à expliquer (avec les modèles d'analyse de type « arbre des causes ») et donc à prendre en charge. Il est reconnu que les actions consistant à produire de nouvelles règles ou à reformuler les règles existantes conduit à une surenchère de la prescription, qui pose problème aux techniciens qui doivent s'en servir dans leur travail quotidien. D'autre part, l'identification systématique d'un écart entre le « travail prescrit » et le « travail réel », découvert à l'occasion des analyses d'accidents, interroge les préventeurs et les responsables de l'entreprise.

C'est dans ce contexte de mise en échec des stratégies classiques de la sécurité au travail, fondées sur la recherche de « défaillances » humaines dans les écarts aux procédures et sur la prescription comportementale, que s'ouvre une brèche pour penser *autrement* ce qui se joue dans l'activité des techniciens. Il commence à être envisageable, grâce aussi à un important travail de sensibilisation réalisé par des acteurs internes, de « donner du sens » à cet écart et donc au « travail réel » lui-même.

Un dispositif pluridisciplinaire d'intervention-recherche est proposé prenant pour objet « l'élucidation de la signification de l'écart travail prescrit / travail réel et des dynamiques de coopération, en contribuant à la politique santé sécurité de l'entreprise », selon l'intitulé officiel de la mission validée par la direction régionale.

Le dispositif méthodologique a consisté à mettre en œuvre plusieurs groupes de discussion sur le travail : un groupe de membres de l'équipe de direction, un groupe composé par l'équipe de préventeurs internes, un groupe de pairs « techniciens » et un groupe de pairs « managers de proximité » du même métier que celui des techniciens. Ces groupes étant représentés au sein d'un « groupe-mixte » qui, tout en assurant la fonction de pilotage, a contribué à mettre en débat les points de vue exprimés dans les différents groupes métier (« direction », « prévention », « manager de proximité » et « technicien »). Ces différents groupes visaient à créer des espaces de travail et d'interpellation avec l'ensemble des acteurs de l'organisation, tout au long de la ligne hiérarchique, du plus haut niveau au plus bas : l'objectif étant de « travailler » la question de l'écart à partir de plusieurs points de vue et de l'instruire à partir de l'activité de chacun, dans les différents groupes.

L'intervention – à travers son dispositif méthodologique, l'animation et les séquences de restitutions – a permis de faire émerger la pertinence d'un questionnement sur le « travail réel », comme étant porteur de sens au regard des transformations du travail, en lien à la fois avec l'évolution des enjeux de production de l'entreprise et avec l'expérience professionnelle des personnes, aux différents niveaux de l'organisation. Pour parvenir à cette reconnaissance de l'activité qui se déploie dans les pratiques professionnelles, il fallait éviter que la question du travail réel ne soit renvoyée à la seule activité des techniciens, se présentant alors comme une critique du travail des prescripteurs de l'organisation. Un risque fréquent dans les interventions fondées sur l'analyse du travail, qui tend à mettre en tension des acteurs (déjà suffisamment en tension dans les rapports sociaux qu'instaure l'organisation). Lorsque le travail des uns devient un motif de critique du travail des autres, les voies de la reconnaissance n'ont que peu de chances de s'ouvrir, ainsi que les perspectives transformatrices de l'intervention.

Il s'agissait au contraire de construire une forme réflexive de compréhension du travail de chacun, qui permette une *mise en résonance des débats de normes* identifiés dans les différents groupes (différentes échelles, différents niveaux hiérarchiques, différents métiers). Une façon, alors, de créer les conditions d'une meilleure reconnaissance du travail réel, comme source de compréhension des tensions propres à l'organisation (dans son évolution) et comme ressource essentielle d'une relation de travail renouvelée (y compris dans ses aspects conflictuels). Par exemple, l'évolution stratégique de l'entreprise caractérisée par une montée en puissance de la relation client comme enjeu de performance a fortement bousculé tous les métiers de l'organisation, historiquement basés sur des cultures essentiellement techniques. Cette évolution introduit une dimension relationnelle dans tous les liens de l'organisation, dans la mesure où la relation au client final modifie les rapports au sein-même de l'organisation productive, dans la ligne managériale et entre services distincts. Le travail ne peut plus être réglé uniquement sur des connaissances techniques stabilisées, le management ne repose plus uniquement sur l'expertise technique – celle-ci prenant des formes différentes selon qu'elle est acquise par des études ou par l'expérience – comme source d'autorité (hiérarchique ou professionnelle). Ce qui se joue dans les relations de travail – une disponibilité à l'écoute, la capacité à s'entendre, le partage d'un langage commun, la connaissance et la prise en compte des contraintes de l'autre... – devient un déterminant majeur de la qualité effective du service produit et rendu au client. Mais il introduit des dimensions du travail moins maîtrisées dans la tradition professionnelle de l'entreprise.

Les dirigeants ont pu reconnaître les limites de leur culture d'ingénieur face à la nécessité de « manager » des relations humaines et sociales. Les préventeurs ont pu exprimer leur difficulté à produire une prescription pertinente, en matière de sécurité, face à des situations de travail moins stables, du fait de la complexité organisationnelle et de la présence du client. Les managers et les techniciens ont discuté des arbitrages que demande la confrontation à une double prescription : celle de la tâche planifiée à accomplir et celle de la demande imprévisible du client, désormais présent dans un espace de travail devenu plus instable du fait des évolutions organisationnelles qui appellent d'autres compétences en complément de la maîtrise du geste technique.

Sur la base de ces matériaux, issus de chaque groupe professionnel, il a été possible de formuler une analyse conjointe et convergente des transformations du travail et des nouvelles exigences pour chacun des professionnels. C'est ce processus qui a permis de *mettre en résonance* le contenu du travail réel de chaque métier, plutôt que de borner la discussion aux effets problématiques et aux incompréhensions (par ailleurs inévitables dans un tel contexte de changements) relatifs aux tentatives de chacun pour garder le contrôle de la situation. Alors que chaque métier est confronté à des exigences et des contraintes qui lui sont propres, la « résonance » se manifeste dans une sorte d'identification des uns aux propos des autres. Par exemple, lors d'une lecture croisée des écrits produits dans les deux groupes de techniciens et de managers de proximité, des expressions comme « *je vois bien ce que vous voulez dire* » ou « *je suis surpris par le fait que vous rencontriez les mêmes problèmes qu'on a décrits* » montrent qu'une reconnaissance du travail réel de l'autre est possible, là où quotidiennement les relations peuvent être tendues et mettre de la distance entre les niveaux hiérarchiques.

Les enseignements de la phase d'analyse conjointe ont mis en évidence d'autres déplacements du travail par rapport aux enjeux de production. Il a été mis notamment en évidence le rôle central des relations de coopération (verticales internes et avec les prestataires externes), le rapport au territoire (jusque-là sous-estimé dans la définition de la compétence des techniciens, qui invite à repenser cette notion dans l'entreprise) et le « travail d'organisation » (au sens de Terssac) assuré par les équipes, dans un système devenu plus complexe et instable.

Le programme de travail validé sur la base de cette analyse partagée par la direction régionale comprend plusieurs « chantiers de transformation de l'organisation et des pratiques de travail » pour une culture managériale et de prévention renouvelée. Parmi les chantiers engagés en 2016 : des espaces de réappropriation de la prescription à différentes échelles (l'échelle de la direction régionale au regard des consignes nationales, jusqu'à l'échelle locale des équipes de travail) ; une évolution de la mission de prévention, plus intégrée à l'organisation et portée conjointement par le management et les préventeurs (vers la sortie d'une logique d'expertise des seuls préventeurs) ; des séminaires de professionnalisation sur la question du travail avec la direction et les cadres intermédiaires ; le développement d'une nouvelle méthode d'analyse des accidents.

Un premier retour d'expériences nous a conduit à identifier le rapport organique qui existe entre les trois registres – épistémologique, praxéologique et axiologique – dans une démarche qui vise une transformation concertée de la prescription dans l'organisation, prenant davantage en compte le travail réel. En effet, cette transformation demande à la fois une conception riche de l'activité qui se niche dans les pratiques de travail, à l'écart des procédures (mais également des pratiques qui cherchent à les appliquer scrupuleusement, lorsqu'il s'agit par exemple de consignes de sécurité pour prévenir des accidents

potentiellement mortels), un dispositif méthodologique d'intervention qui sécurise et favorise un déplacement conjoint des différents acteurs (auteurs et utilisateurs de la prescription) et une certaine disponibilité à la modification des rapports sociaux au sein de l'organisation. Le mouvement amorcé par la dynamique d'intervention se heurte évidemment au fonctionnement ordinaire de l'entreprise et aux stratégies défensives déployées par les personnes. C'est dans ce contexte que la recherche active d'une *mise en résonance des activités* nous apparaît comme un levier puissant et une voie possible pour faire avancer les transformations souhaitées.