

**« SAVOIR PARLER DU TRAVAIL »  
UNE COMPÉTENCE TRANSVERSALE, MECONNUE, PERDUE ?  
ET POURTANT INDISPENSABLE DANS LES MUTATIONS DU TRAVAIL**

**René GAMBIN**

Psychologue

RDG formation

14 avenue Jean Jaurès

44000 NANTES

02 40 73 23 34

[gambin.psy@wanadoo.fr](mailto:gambin.psy@wanadoo.fr)

**Solange LAPEYRIERE**

Psychologie du travail et ergonomie

Nuance et Cohérence

7 passage de la Fonderie

75011 PARIS

01 43 38 23 76

[nuance@easynet.fr](mailto:nuance@easynet.fr)

**Résumé :**

Notre expérience d'intervention dans les conflits de travail, en médiation (harcèlement moral) et dans les formations de cadres à la gestion de situations difficiles, nous a permis de repérer de façon récurrente une compétence particulière et souvent négligée : « savoir parler du travail ».

A partir de quelques exemples issus de notre pratique d'ergonome et de psychologue du travail, nous proposons de réfléchir à cette compétence méconnue. A la façon dont elle est mobilisée, ou au contraire démobilisée dans les systèmes managériaux actuels. A son acquisition et à ses effets individuels et collectifs.

Cette méta - compétence nous semble présenter un intérêt particulier pour les DRH. Car c'est une compétence transversale, qui fait lien entre eux et les services opérationnels. Elle est utile en développement professionnel ; c'est aussi une ressource dans la résolution et le traitement des situations difficiles. Elle permet d'interroger de façon critique et constructive nombre d'outils et de formations au management.

**Mots-clés :** analyse du travail, management, compétence transversale, conflits du travail, nouvelles organisations

## **Autour du paradoxe apparent du travail comme dimension centrale et pourtant oubliée.**

Notre propos s'articule autour d'une des problématiques que vous énoncez avec la simultanéité de deux phénomènes : le premier, « la moindre centralité du travail » et le deuxième : « les liens salariaux qui se distendent ».

Notre expérience d'ergonomes et de psychologues du travail, très centrés sur le travail du fait de nos formations d'origine, nous amène à proposer quelques éclairages sur les liens entre ces deux phénomènes, et leurs conséquences en particulier dans les conflits du travail et dans tout ce qui est nommé actuellement en termes de « stress, souffrance et harcèlement moral ». 1997, p141-156]

Ces éclairages s'appuieront sur quelques cas concrets que nous souhaitons partager avec vous en préalable à la réflexion que nous développerons dans un deuxième temps.

Notre hypothèse pourrait être posée de la façon suivante : la perte pour nombre d'acteurs de l'entreprise, de la capacité à « parler du travail » à « l'analyser » et à « l'élaborer de façon interactive et collective », est une source d'inefficacités diverses, de difficulté majeure dans la conduite des changements organisationnels, mais aussi le terreau dans lequel s'enracinent et s'enlisent nombre de malentendus, conflits qui peuvent prendre des formes graves, d'échecs collectifs et de souffrance individuelle préoccupante pour les personnes.

### **Trois situations « tendues »**

#### ***Moins on en fait, plus on en fait !***

C'est dans ces termes, qu'en réunion une secrétaire très énervée tente de faire partager son désarroi. La réforme de la santé au travail et la réorganisation des services fait baisser, de fait, le nombre des consultations de chacun des médecins du travail.

Et donc tout le monde imagine que l'activité des secrétariats baisse dans les mêmes proportions.

Mais en fait cette réduction d'activité pour les uns, amène en amont une complexité et un travail de préparation plus intense. Au lieu de proposer systématiquement un rendez-vous pour chaque salarié, il faut vérifier sa catégorie professionnelle, savoir dans quel registre de risque et donc de visite il s'inscrit, en parler avec le médecin, en parler avec l'entreprise, ajuster et vérifier les informations et les critères des uns et des autres qui ne sont les mêmes qu'en apparence, etc. Bref, un vrai « casse tête » nous dit cette secrétaire, « beaucoup de discussions, beaucoup de temps perdu ». Il en résulte une incompréhension de nature conflictuelle sur leur charge réelle de travail avec leur hiérarchie.

Lorsqu'en réunion plénière les secrétaire expliquent, devant les médecins et les administratifs, cette analyse des conséquences de la réforme. Les problèmes qu'elles décrivent sont validés par les participants; ils semblent évidents et pourtant personne ne les avait vus, ni analysés de la sorte. Chacun avait eu recours aux explications habituelles en termes de « résistance au changement » et de « mauvaise organisation personnelle », persuadé qu'avec de meilleures explications et quelques stages de gestion du temps et du stress, on allait résoudre « leurs » problèmes. Entendons, celui des secrétaires.

Ce détour par « l'activité réelle », notion fondamentale développée par l'ergonomie de langue française, [Falzon, 2004, p. 24] ouvre sur une toute autre analyse du nouveau système d'organisation. Il évite d'enfermer les secrétaires dans une position professionnelle de catégories à problèmes. Il permet à chacune d'elle de sortir de son isolement, découvrant alors que toutes sont confrontées au même problème. Il permet de ré-élaborer de façon nouvelle sur les questions d'organisation, de charges de travail, de logiciels, de paramétrages, etc.

### ***Conflit de générations***

L'exemple que nous prenons ici dans le secteur hospitalier, pourrait se retrouver dans nombre de situations industrielles ou tertiaires. Il a été rapporté par un cadre hospitalier et « analysé » lors d'une formation au management de cadres hospitaliers.

Dans un service de réanimation, le conflit entre deux infirmières a pris une importance telle que l'une des infirmières, puis l'autre, sont venues demander leur mutation en indiquant, que, à leur regret, et bien qu'elles aiment leur métier et ce service, il leur est devenu impossible de travailler dans cette atmosphère de dénigrement et de harcèlement. Les aides-soignantes ont pris parti pour l'une ou pour l'autre; le service est divisé en deux clans antagoniques. Le cadre hospitalier est inquiet; toutes les deux sont de « bons éléments », les infirmières sont difficiles à recruter et, enfin, le service a besoin de travailler avec sérénité, ce qui n'est plus le cas.

Chacune des infirmières, lors d'un entretien individuel a exprimé sa plainte.

Pour la nouvelle et jeune infirmière, qui arrive d'un autre hôpital de pointe, il est insupportable d'être épiée, contrôlée, critiquée, sans cesse, par l'infirmière plus ancienne. Elle se considère suffisamment compétente pour ne pas faire l'objet d'un tel « harcèlement ». L'infirmière la plus ancienne, reconnaît son caractère anxieux et obsessionnel, mais, dit-elle, elle se sent investie de cette mission d'information des nouvelles et donc de ce contrôle, qu'elle exerce naturellement, comme d'habitude, chaque fois qu'une nouvelle infirmière arrive dans le service.

Le cadre et les médecins redisent à chacune d'elles, leur confiance dans leur compétence et leur travail et les invitent à des comportements plus tolérants et plus conviviaux, autrement dit à « mettre de l'eau dans leur vin ». Peine perdue, un mois plus tard, rien n'a changé. Le ton monte et les demandes de mutations sont à nouveau sur la table.

Lors d'un nouvel entretien avec le cadre, l'infirmière ancienne précise qu'elle fait l'objet d'un dénigrement de la jeune infirmière et des stagiaires sur ses pratiques de dépose des rampes de perfusions. Le cadre les interroge de nouveau. L'une enlève le sachet vide et met un bouchon. L'autre, laisse les sachets vides. Chacune est persuadée que sa technique est la bonne et critique vertement la méthode de l'autre. Le cadre est perplexe. Aucune n'a vraiment tort, ni raison. Par contre pour la vie de l'équipe et la sécurité de fonctionnement il est important d'être d'accord sur la bonne méthode. Le CLIN (Comité de Liaison contre les Infections Nosocomiales) est alors consulté sur la question. Celui-ci indique qu'il existe une procédure écrite, très précise sur ce sujet. Ce qu'elles ne savaient pas. Le cadre leur demande d'adopter et d'appliquer la procédure. Chacune dit s'y « retrouver en partie ».

Le classeur du CLIN est maintenant en salle de soins. La décision est prise de ne pas éclater l'équipe. Le cadre décide de faire chaque mois une réunion, avec le personnel de jour et de nuit, pour parler des pratiques de travail. Les deux infirmières continuent de travailler dans le service et semblent avoir oublié que six mois auparavant elles parlaient de harcèlement et de mutations.

Ce deuxième exemple est très intéressant car il permet d'illustrer de nombreuses situations où c'est à l'occasion d'un changement de personnes que sont révélées des « pratiques de métier » différentes. Si ces pratiques ne sont pas parlées, les conflits ont vite attribués aux caractéristiques individuelles. Les injonctions comportementales sont mises en échec. C'est en revenant à l'activité et à ses « détails », [Montmollin, 1984] que l'on peut faire émerger ce qui fait réalité quotidienne et sens pour la personne, et donc objet de conflits si intenses.

Cet exemple attire l'attention sur la question des « règles de travail » [Reynaud, 1993]. Dans certains cas elles existent, dans d'autres non. Elles sont toujours multiples, fluctuantes, en évolution. Elles sont supposées être connues et partagées par tous, ce qui est loin d'être le cas. Enfin, sociologues et ergonomes, ont bien montré à quel point le travail réel est – inéluctablement -différent du travail prescrit. Nous pourrions ajouter que le silence sur cette différence est en partie inéluctable, mais en partie seulement. La procédure en soi, le rappel à la règle ne sont pas suffisants pour traiter le problème posé. Ce qui est en jeu, c'est la capacité à pouvoir parler des pratiques de travail qui sont différentes, non pas comme des faits personnels et individuels, mais comme des différences qui questionnent le travail dans la diversité des adaptations, des évolutions ou des contradictions auxquelles les opérateurs doivent faire face au quotidien.

Ce qui fait effet de résolution de problème et vient canaliser la violence vécue de la situation, c'est lorsque le cadre ouvre le débat sur la question des bonnes pratiques de travail, non pas en termes de jugement des personnes, mais en termes de « régulations » [Maggi, 2003, pp. 117-137]. Cette démarche a eu plus de succès que les conseils et injonctions comportementales ; elle a permis de « contenir » l'éventuelle violence de la relation. Si l'institution ne sait pas dire la loi, ou laisse les personnes se « débrouiller » de cela, les salariés ont le sentiment de vivre dans un univers d'arbitraire, jamais en sécurité; ce qui vient alimenter les conflits entre salariés et les plaintes récurrentes de « souffrance au travail ».[Davezies 2000]

Dans nombre de situations de travail, procédures, règles et pratiques sont en pleine évolution. Chacun a bâti ses propres méthodes, persuadé de bien faire. Ces méthodes sont le résultat d'une construction de compétences et d'habitudes diverses qui ont eu leur raison d'être et que chacun tente de préserver contre le risque d'un nivellement ou d'une uniformité redoutée. Il arrive que la diversité des pratiques fasse l'objet de conflits plus ou moins larvés. Ce qui est problématique c'est quand le fait de parler du travail est considéré comme une attaque individuelle, une trahison, une remise en question personnelle, un fait d'opposition syndicale, ou un besoin psychologique de gens à problèmes! Et dans tous les cas une perte de temps.

Comme on le voit aussi dans cet exemple, le niveau de détail de la procédure qui a fait conflit, n'est pas connu du cadre. Situation très courante. En se mettant lui-même en mouvement sur cet aspect, il permet alors de faire avancer la verbalisation des pratiques et une recherche judicieuse de solutions, sans entrer dans la nécessité de donner tort ou raison aux personnes, mais en cherchant avec elles les meilleures pratiques à adopter.

« **Harcèlement moral** »

Le cadre hiérarchique dit : « Elle est incompétente, elle ne peut accéder à ce qu'on attend d'elle ».

La salariée dit : « Je manque de reconnaissance, on ne me donne pas les moyens, on m'enfoncé »

Le syndicat dit : « On est en situation de harcèlement »

Le DRH dit : « C'est une erreur de recrutement »

Le médecin du travail dit : « Elle est dans un état de stress inquiétant »

Une des situations les plus courantes d'entrée dans les histoires dites de harcèlement moral.

Cet exemple est issu d'une intervention de médiation dans le secteur de la recherche scientifique entre un chef de service, un monsieur, un expert dans son domaine, d'une cinquantaine d'année, et une jeune femme hautement diplômée, « une pointure pour l'avenir », récemment recrutée, qui fait partie d'une équipe d'une dizaine d'ingénieurs.

La jeune femme s'est plainte au DRH, via le délégué du personnel et le CHSCT, de faire l'objet d'un harcèlement moral : dénigrement systématiques sur ses rendus, ses délais, son travail et sa compétence. Elle dénonce une communication insuffisante qui la met en échec. Elle refuse l'étiquette qui lui est donnée par tout ou partie de l'entreprise, alors que ses résultats et productions sont par ailleurs appréciés.

Le chef de service, son directeur et le DRH parlent d'une erreur de « casting » et d'un affrontement de personnalités antagoniques : une jeune virulente et un plus ancien un peu colérique...

Le chef de service est connu pour ne pas être parmi les meilleurs managers, mais dans ce domaine, dit-on, c'est habituel ; les chefs de service sont avant tout des experts exigeants et critiques sur les productions scientifiques dont ils ont la responsabilité.

Tous les deux sont très tendus par ce conflit. Ils ne se parlent que par mails interposés.

La jeune femme est dans un état de stress intense. Elle demande à relever d'un autre chef de service. Ce qui, dans ce domaine très pointu, n'est pas possible.

L'intervention a lieu, car demandée par les syndicats. Mais personne n'y croit, pensant que le conflit de personnes est allé trop loin. Chacun pense en son for intérieur que leur séparation est inévitable, par le départ de l'un ou l'autre, et dans ce cas, on peut l'imaginer, celui de la jeune femme est lourdement pressenti.

Le processus de médiation que nous proposons, est organisé en deux temps : d'abord des entretiens individuels avec chacun des protagonistes : la jeune femme, son chef, le directeur du chef, l'adjoint du chef et le DRH; trois entretiens chacun. Puis dans un deuxième temps nous proposons une étape d'échanges. Chacun désigne la ou les personnes avec qui il souhaite partager son cheminement et son bilan. Les bilans ont toujours lieu deux par deux; une personne peut en faire plusieurs. [Lapeyrière, 2006]

Avec le chef de service, la question de « l'incompétence » de l'ingénieur dont il se plaint va être au cœur des entretiens. Il n'est pas de notre domaine d'en juger, mais d'essayer de comprendre ce qui est en jeu. Nous le questionnons sur « les » diverses compétences nécessaires à ce poste d'ingénieur ; il les décrit : compétence technique du domaine, conduite et gestion de projet, compétence de communication et d'organisation indispensable dans un domaine à fort enjeu politique, compétence de lien et de synthèse, la plus importante et la plus spécifique du poste. Celle qui fait justement défaut à sa jeune recrue. Puis il est invité à décrire son équipe en termes de compétences. Comment elles se répartissent, comment elles s'acquièrent, comment elles se complètent. On l'aura deviné, ce détour par les compétences [Leplat, 1997, p141-156] va permettre de désenclaver notre jeune chercheuse d'une étiquette abusive et

enfermante, et d'aborder également les méthodes de travail en équipe qui permettent à chacun de progresser dans ce domaine : réunions scientifiques, systèmes de coopération, de relectures, de signatures, etc.

La jeune ingénieur rentre dans le processus de médiation par la question de la « reconnaissance » de son travail, qu'elle estime ne pas avoir. Ce thème fait objet d'une plainte tellement générale, qu'il est chaque fois nécessaire de questionner ce qu'il recouvre de façon plus précise. Dans ce cas particulier nous découvrons la difficulté de cette jeune salariée à « verbaliser » sa nouvelle activité pour elle-même et auprès de son environnement professionnel. Le manque de travail collectif en réunion ou en entretiens professionnels, constitue manifestement un frein pour elle dans ce qui ne se construit que dans l'échange de pratiques et la discussion.

Le résultat de ce processus, est que chacun, dans un « cadre sécurisé » a eu l'occasion de diversifier son expression du problème, de sortir des généralités antagoniques « incompétence - manque de reconnaissance », de sortir de la personnalisation « jeune intrépide - vieux colérique » pour mettre des mots et des actions qui rendent mieux compte de la complexité du travail, de ses conditions de réalisation, de son « invisible », de ses tâtonnements, de ses impondérables, de sa réalité, des relations professionnelles qui lui sont nécessaires et de son évaluation.

Bien évidemment l'histoire ne s'arrête pas là, mais en ce qui concerne cet exposé, le bilan de cette première phase de médiation nous donne quelques pistes pour réaliser à quel point le fait de revenir à la centralité du travail, en mettant à distance les questions dites « caractérielles », et en explorant plus précisément ce qui est en jeu dans le travail, est une source à la fois de développement pour les équipes, mais aussi de prévention ou de résolution de malaises et conflits malencontreux. En passant par le concret du travail, on transforme le couple « victime - harceleur » en un autre couple problématique : « compétence - reconnaissance ». Sur ce deuxième couple, on peut travailler et progresser, alors que sur le premier, où les positions sont arc-boutées et défensives, on ne peut pas faire grand-chose.

### ***Si simple et si compliqué !***

Ces trois cas ainsi résumés, paraissent évidents au lecteur. Exercice de management élémentaire diront nombre d'observateurs. Certes. Et pourtant chacun d'entre nous est aussi le témoin de situations incroyablement bloquées où les formes élémentaires de ce management n'ont plus lieu. Et dans ce cas, chacun pense alors qu'il s'agit de problèmes individuels et caractériels sur lesquels il n'y a plus de prise possible.

Ces exemples illustrent bien, aussi, comment un problème de travail, non parlé au niveau où il se pose, peut se transformer en conflits intenses et venir se déployer sur le terrain des RH : charges de travail, effectifs, organisation du travail, évaluation des compétences, résistance au changement, entretiens d'évaluation, mutations, démissions, conflits, stress, inaptitudes médicales, souffrance et harcèlement moral.

Paradoxalement, en tant que psychologues du travail, nous passons beaucoup d'énergie à « dé-psychologiser » les approches qui tendent à enfermer les positions dans des interprétations statiques. [Lapeyrière, Gambin, 2006]. En tant que tiers extérieur, notre intervention consiste toujours à proposer un « cadre sécurisé de parole », où les uns et les autres vont pouvoir prendre du recul et « élaborer » sur leur travail, c'est à dire s'exprimer sur la façon dont ils s'y prennent, mais aussi sur ce qu'ils ne font pas ou ce

sur quoi ils sont en désaccord, sur leurs relations avec les autres, collègues et hiérarchies. Le cadre de parole proposé peut-être individuel ou collectif par petits groupes, dans un premier temps. Le deuxième temps est toujours consacré à la mise en échange des « découvertes », puis un troisième temps vient consolider leur ancrage dans l'organisation quotidienne et les relations du travail.

Deux principes théoriques et méthodologiques soutiennent ce cadre d'intervention. En premier lieu notre formation aux disciplines du travail, qui vont accorder une place centrale à l'enjeu du travail dans le conflit : enjeu de réalité, tel qu'il est développé par l'ergonomie et enjeu narcissique dans la construction de l'identité au travail, tel qu'il est développé par la psychologie du travail [Clot, 2002] et la psychodynamique du travail [Dejours, 1993]. En deuxième lieu, les apports de la psychosociologie et de l'approche de l'Ecole de Palo Alto dans la conception de l'intervention et de la place réciproque des acteurs du changement. Cette posture favorise pour nos interlocuteurs, en individuel ou en groupe, l'adoption d'une possible prise de recul, d'un recadrage, c'est à dire d'un autre regard, porteur d'élaborations nouvelles [Watzlawick, 1981, p.113-130].

Ce recadrage est toujours déstabilisant dans un premier temps, pour tout un chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation et son statut dans la hiérarchie. Les attentes à notre égard sont de continuer un discours de la plainte, de la dénonciation de l'organisation et de la stigmatisation individuelle de l'autre, et donc de nous enfermer avec eux dans l'impossible évolution...

## **Une compétence « naturelle » et instrumentale**

### ***Parler du travail, une compétence très particulière.***

Parler du travail pourrait sembler une activité triviale, consubstantielle à tout travail et « naturelle ». De fait, les artisans et manufacturiers, avaient un savoir des matières premières, de leur produit, de leur process et de leurs outils, qui s'est perdu avec la naissance de l'industrie et la taylorisation. Chaque artisan concevait ses propres outils, les adaptaient à ses besoins. La collection des outils des conservatoires des arts et métiers est éloquent sur le sujet. L'industrialisation a créé et renforcé la division entre la conception et l'exécution : le savoir, la parole et l'écrit sont du côté des bureaux des méthodes, d'industrialisation, des procédures qualité... et l'exécution « silencieuse » est aux opérateurs. L'informatisation du tertiaire fonctionne sur ce même modèle. Ainsi la compétence « naturelle » associée à l'exercice de son métier s'est « appauvrie » ou transformée. La psychologie du travail et l'ergonomie ont mis en évidence que les opérateurs construisent néanmoins une activité mentale et physique, largement méconnue des concepteurs et de leurs hiérarchies, mais indispensable à l'intelligence des situations et à la performance des installations. L'ergonomie de langue française placée au cœur de ses modèles « l'analyse de l'activité de travail ». [Daniellou, Béguin, 2004 p. 336- 358]

Pour autant, on ne va pas mettre un ergonomiste ou un psychologue en face de chaque problème de travail.

Notre hypothèse est que, entre cette compétence particulière en perte et cette compétence pointue des ergonomes, il existe un champ largement utilisable qui consiste

à développer ce que l'on pourrait appeler une « méta-compétence<sup>1</sup> », en s'inspirant des développements récents des sciences humaines au travail.

Encadrement opérationnel, opérateurs, cadres fonctionnels, etc. Chacun aborde le travail par son point de vue, sa formation, ses objectifs, son expérience, bref « sa lorgnette ». Chacun dit à quel point, il travaille dans la supposée connaissance du travail de l'autre, qui s'avère en réalité bien pauvre et lacunaire. Chacun dit manquer de temps. Les échanges sont de plus en plus restreints, « entre deux portes » ou en entretien de fin d'année où l'on parle des objectifs et des résultats et finalement très peu du travail.

Le fait de parler du travail n'est pas perçu comme une « vraie activité de travail » nécessaire à son efficacité. Le « manque de temps » évoqué est sans doute réel, mais il est largement occupé par d'autres dysfonctionnements et problèmes. Mais surtout cela obligerait à parler « ensemble », donc collectivement, de nombre d'événements qui sont occultés dans le travail, ce qui ne se passe comme prévu et tout ce qui suscite interrogations, critiques, désaccords et améliorations nécessaires. Ce terrain là est essentiel pour les opérateurs, mais il peut être perçu comme un gouffre dangereux par le management qui peut se sentir impuissant à répondre à de tels questionnements. Les dévoiler, les exposer, les discuter, représente des risques manifestes pour les protagonistes.

En même temps que s'exprime un désir et une attente de parole, en même temps celle-ci peut-être redoutée, pour des raisons très diverses, tant par les opérateurs que par les hiérarchies.

Parler du travail est donc devenu un exercice de plus en plus compliqué, normalisé, sous contrainte de temps, à risque, et donc réduit à sa plus simple expression. Il est courant de rencontrer des salariés qui disent ne pas pouvoir « parler » des problèmes, ni savoir comment en parler, ni oser, comme si cela les mettait en danger. L'encadrement de proximité ne voit pas l'intérêt de réunions sur ce sujet : « mais de quoi parlerait-on ? ». Parallèlement des directions s'étonnent du surgissement silencieux de situations explosives que personne n'a vu venir ! Ce manque d'élaboration et de partage des pratiques professionnelles renvoie chacun dans des positions solitaires et individualisantes des problèmes, source de malaise, d'exclusions et de morbidité [Davezies, 2005. pp 28-29].

### ***Une compétence mise à mal par les outils managériaux***

Les outils de la performance, les anciens et les nouveaux, qui se sont succédés ces dernières années ne vont pas dans le sens de cette compétence.

Notre bon vieux taylorisme qui a instauré la séparation nette entre les concepteurs du travail et les exécutants, a installé durablement dans notre culture organisationnelle un silence organisé et « scientifiquement justifié » sur le travail.

Cet axiome a été pendant quelques temps tempéré par le mouvement des relations humaines, qui a valorisé la « participation » des opérateurs et qui s'est traduite, à une

---

<sup>1</sup> Meta Elément du grec exprimant en sciences humaines et en philosophie « ce qui dépasse, englobe », un objet, une science...Exemple, le méta langage est un le langage qui sert à décrire la langue naturelle. (Petit Robert)

époque, dans ce que l'on a appelé la conduite sociotechnique de projet [Du Roy et coll, 1985].

Ce mouvement a été très sérieusement balayé dans les années 1995, avec le succès retentissant du réengineering [Hammer et Champy, 1993], qui a prôné au contraire la nécessaire conduite de changements stratégiques en dehors des professionnels concernés, considérés comme des freins insurmontables.

La conduite de projets par objectifs a relancé la discussion en insistant sur le fait qu'ils soient partagés par tous. Condition indispensable de la motivation. Les contrats « d'objectifs », « de progrès », les « projets de service » ont alors foisonné. La mobilisation est souvent retombée, lorsque les moyens n'étaient pas au rendez-vous. En reléguant la question des moyens à la « débrouillardise » de chacun, la conduite de projets par objectifs laisse la question du travail dans un silence organisé et parfois explosif.

Parallèlement, les puissants dispositifs informatiques de reporting permanents et de contrôle de gestion se sont développés. Ils donnent aux gestionnaires et à l'encadrement, grâce aux multiples tableaux de résultats, en temps réel, un confort de travail et le sentiment qu'en consultant ces paramètres, ils connaissent et maîtrisent cette activité. On se retrouve, là encore, devant un nouveau dilemme. Certes la gestion globale est plus claire, mais les opérateurs de terrain se sentent de plus en plus « réduits » à quelques chiffres, et non considérés dans la diversité et la complexité de ce qui fait le quotidien de leur travail, en particulier sur ce qui en fait, à leurs yeux, la qualité.

Les procédures de qualité, de sécurité, qui se sont développées, (hyper-développées) ont été pendant un moment l'occasion de parler du travail, le temps de la mise au point de ces procédures. Par contre, elles fonctionnent ensuite comme un effacement des problèmes, comme si toute l'activité était conforme et collait aux procédures écrites, ce qui est loin d'être le cas.

Enfin les entretiens individuels d'évaluation sont venus couronner le dispositif avec des outils formalisés cherchant à objectiver le travail de chacun au travers du prisme de l'atteinte d'objectifs individuels fixés par la hiérarchie.

Avec et malgré tous ces tableaux, ces grilles, ces outils, le travail invisible est de plus en plus invisible ; la frustration, l'incompréhension, les erreurs, les conflits se multiplient. [Dejours, 2003]

L'individualisation est poussée à l'extrême, tant dans la sollicitation des compétences [Aubert et De Gaulejac, 1991] que dans la nomination des problèmes en termes de fragilités individuelles, dès lors que même les plus compétents, objets d'un recrutement ad hoc sont en train de « craquer » les uns après les autres. C'est le cas, en particulier, des cadres actuellement. [Dupuy, 2005]

### ***Un défi pour les RH, les formateurs, et les consultants***

Face à cette situation on trouve deux types de discours, deux types de propositions. Les tenants du toujours plus individuel, proposent d'améliorer l'efficacité des recrutements : « on va choisir des plus solides », de renforcer et diversifier les solutions personnalisées par les moyens appropriés : formation, gestion du stress, gestion des conflits, coaching, tutorats, accompagnements individuels ...

D'autres appellent à s'intéresser aux aspects collectifs du travail, au tissu culturel et organisationnel. La presse managériale invite, pour des raisons de performance, à penser de façon systémique et collective les problèmes du travail, à prendre du recul, à ne pas s'enfermer dans ces outils fétiches, à se décentrer : « Alors que les compétences collectives sont l'un des facteurs indispensables à la performance organisationnelle, les modes de management des ressources humaines restent trop centrées sur l'individu ».[Chevallier, 2005]

Les psychologues du travail, les ergonomes, les professionnels de la santé au travail [Ashkenazy, 2004.], préconisent tous avec insistance cette nécessité d'en repasser par les régulations et constructions collectives autour du travail pour que les protagonistes puissent construire partager et faire reconnaître ce qui fait qualité et sens dans leur activité quotidienne . « Une entreprise ce n'est pas une collection d'individus, c'est un collectif professionnel, une histoire de métier... Si la parole entre professionnels et la « dispute » autour du travail bien fait devenaient taboues... chacun ne parlerait que de soi, pour mieux exploiter ses ressources personnelles, sans engager les ressources collectives dans la transformation du travail » [Clot, 2005.]. Cette nécessité est considérée comme indispensable dans le rapport au travail, le lien social et dans la santé mentale et physique au travail. « Parce que l'identité est le résultat d'une conquête qui passe par le travail, nombre de sujets ne conservent leur intégrité psychique que grâce à la reconnaissance dont ils bénéficient au travail, reconnaissance qui inscrit le vécu au travail au registre de l'accomplissement de soi dans le champ social » [Dejours, 1996, p.7.]

La pression et la course aux résultats dans un monde économique aux abois est-elle vraiment un obstacle au développement de cette compétence ? L'objection des temps de réunions « confisqués » au temps de production est souvent avancée. Et pourtant l'accaparement du temps, dans le traitement des problématiques individuelles est actuellement considérée comme inquiétante par les mêmes, qui cherchent désespérément les meilleures méthodes de gestion de conflits.

La fonction RH est prise en tenaille dans des demandes fortes de résultat à court terme, et de gestion des ressources humaines de plus en plus complexes dans des positions d'équilibre bien difficiles.

Cette compétence, que nous appelons « parler du travail » et qui est en fait une méta-compétence<sup>2</sup>, nous semble une ressource particulièrement intéressante au niveau des RH. En effet elle existe potentiellement chez chaque « travailleur » dès lors qu'elle est sollicitée. Elle peut être développée et sollicitée par l'encadrement, si tant est que cette compétence soit formée et valorisée dans leur parcours professionnel. Cette compétence est transversale et collective, elle est un facteur déjà reconnu de performance, de changement; au regard des crises actuelles, elle apparaît comme un outil de prévention des conflits, un opérateur de santé au travail.

Ce que nous vérifions effectivement, lorsque, en situation de crise, nous favorisons sa mise en œuvre dans nos interventions. C'est aussi ce que nous vérifions quelques mois ou années plus tard lorsque cette méthode a fait l'objet d'une appropriation rapide et facile par les entreprises ou services concernés.

---

<sup>2</sup> Meta Elément du grec exprimant en sciences humaines et en philosophie « ce qui dépasse, englobe », un objet, une science...Exemple, le méta langage est un le langage qui sert à décrire la langue naturelle. (Petit Robert)

L'intérêt d'une telle compétence c'est qu'elle fait lien entre les divers métiers qui contribuent à l'intelligence de l'activité de travail et à son organisation : concepteurs, organisateurs, encadrement, opérateurs et fonctionnels de la qualité, de la sécurité et des ressources humaines.

Elle nous semble être une source formidable pour la fonction RH, parce qu'elle lui permet de pénétrer les divers secteurs et métiers de l'entreprise, et d'être plus en prise avec la réalité du travail.

Pourquoi s'en priver ?

La question est alors peut-être de comprendre ce qui, dans la culture d'entreprise, dans l'organisation et les modes de management, y fait obstacle, et ce qui pourrait permettre sa valorisation et les conditions de sa mobilisation et de son développement.

Cela nécessite de sortir des grilles et outils réducteurs dispensés en quelques heures de formation, [Le Goff, 2000.] pour développer des pratiques managériales qui permettent à chacun de trouver une cohérence de pensée et d'actions entre les exigences de production, l'intelligence au travail et l'optimum de sérénité nécessaire au traitement des situations complexes et difficiles.

## **Bibliographie**

Ashkenazy P. (2004), *Les désordres du travail*. Seuil

Aubert N., De Gaulejac V.(1991) *Le coût de l'excellence*. Seuil

Chevallier F. (2005) *Pour une meilleure utilisation des compétences collectives*, Les Echos, le 20 octobre 2005.

Clot Y. Entretien avec. (2005), *Sciences humaines* n°165, p. 22.

Cru D. (1995), *Règles de métier, langue de métier :dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention. Le cas du bâtiment et des travaux publics*. Mémoire de l'EPHE, LEPC, Paris.

Daniellou F., Beguin P. (2004) « Méthodologie de l'action ergonomique : approches du travail réel » p. 335-358. *Ergonomie*, ouvrage sous la direction de Falzon P., PUF

Davezies P.(2002), « Souffrance et organisation du travail », *Gazette sociale*, n°40, p. 4-8

Davezies P.(2004), « Les impasses du harcèlement moral ». *Travailler*,n°11, p. 83-90

Davezies P.(2004), « Le harcèlement moral résulte d'un conflit de normes » *Entreprises & Carrières*, n°759, p.28-29.

Dejours C.(1996), « Introduction :psychodynamique du travail», *Revue Internationale de Psychologie*, n°5, p 5-12

Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*. INRA éditions.

Dupuy F. (2005), *La fatigue des élites*. Seuil.

Du Roy O., Hunault J.C., Tubiana J.(1985) *Réussir l'investissement productif*. Les éditions d'organisation.

Falzon P. (2004), « Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie » in *Ergonomie*, PUF

Hammer M., Champy J. (1993), *Le réengineering*, Dunod .

Lapeyrière. S. (2004) « Le harcèlement moral. Une affaire collective et culturelle ». *Travail et Emploi*. n°97, p. 29 à 43

Lapeyrière. S., Cru D., Sandret N. (2004) « Le harcèlement moral est-il hors norme ? » *XXXIXème congrès d'ergonomie de langue française*. Octares Editions. pp. 181-188.

Lapeyrière S. (2005) « Harcèlement moral, nouvel objet, sidération ou discernement ». *Activité, travail, ressources humaines, parle-t-on de la même chose ?*. Ouvrage coordonné par François Hubault. Octares Editions, pp 37 à 45.

Lapeyrière S., Gambin R. (2006) « A propos des interventions sur les questions de santé mentale. La pluridisciplinarité : quelles disciplines, et quel fonctionnement ». *XXXVIIème congrès d'ergonomie de langue française*, SELF, à paraître.

Le Goff J.P. (2000), *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*. La Découverte

Leplat J. (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Puf

Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*. Octares Editions

Montmollin de M.(1984), *L'intelligence de la tâche*. Peter Lang

Watzlawick P., Weakland J., Fisch R.,(1975), *Changements, paradoxes et psychothérapies*. Seuil