



Association « Penser ensemble le travail »  
15 ter avenue des Tilleuls - 94 140 Alfortville  
Contact : penserensemble@free.fr – Site internet : www.pelt.fr

## LE TRAVAIL : AFFAIRE DE TOUS

---

*Les 1ères Rencontres Pluridisciplinaires organisées  
par les psychologues du travail de l'association Penser ensemble le travail  
Vendredi 6 décembre 2013, FIAP 30 rue Canabis, 75014 Paris  
Le texte ci-après est celui présenté oralement pendant les rencontres*

---

### **Atelier 3 : Méthodes et pratiques, à l'écoute des terrains : créativité et singularité**

*Méthodes et pratiques, à l'écoute des terrains : créativité et singularité,  
Chantal Buigués*

*Mots clés : Méthodes, pratiques, socle commun,*

En tant que psychologue du travail mon activité me conduit à intervenir sous deux statuts distincts, et au travers de pratiques plurielles articulant approche individuelle et approche collective : j'interviens soit à partir de mon statut libéral ; soit dans le cadre de mon statut de salariée au sein d'une institution.

C'est à partir d'une intervention menée sous mon statut libéral que j'ai choisi de témoigner - dans le cadre de cet atelier- de la manière dont les terrains peuvent affecter nos méthodes, nous conduire à modifier notre pratique ... jusqu'où et pourquoi ? ...s'il s'agit aussi de tenter de rendre compte de la construction d'un métier, c'est au regard de ce que ce terrain a travaillé chez la psychologue que je suis dans les mouvements d'intersubjectivité avec le vécu des salariés, des « travailleurs » pour reprendre l'énonciation proposée par la PDT pour désigner les « sujets » dans leur dimension d'inventivité pour faire face au réel du travail. C'est en effet, l'approche PDT qui me fournit les repères cliniques et méthodologiques à partir desquelles j'interviens. Mon positionnement est également issu de la manière dont la PDT a dessiné le paysage dans lequel évoluent les travailleurs : la boussole indique les points cardinaux que sont : le rapport social dans lequel est pris le travailleur ; les acteurs de la santé au travail parmi lesquels Institutions Représentatives du personnel, RH, médecins du travail... ; et enfin le choix d'une description du travail une description adossée à une réalité et un vécu issus des travailleurs et non reposant sur une lecture managériale du travail.

[Si la théorie et la méthodologie de référence ne sont là qu'à titre de repère elles n'en demeurent pas moins essentielles afin de permettre leurs dépassements voire leur transgression, à partir de quoi la pratique peut être productrice de nouvelles connaissances...encore faut-il en rendre compte...]

Dans le cas que j'ai choisi de vous présenter, ma pratique a été bousculée par le fait j'ai choisi d'accepter d'intervenir à la demande/commande d'un consultant en organisation chargé de réaliser un audit au sein d'une ONG en cours de réorganisation (ce qui était assez inédit pour moi qui n'avait connu que des demandes émanant de CHSCT, ou de démarche RPS etc...). La commande acceptée par le consultant consistait pour lui, au terme de son audit, à réaliser des propositions pour améliorer quantitativement l'activité d'un service de cette ONG. Cependant, ce consultant s'est retrouvé face à une souffrance majeure de l'une des équipes. C'est pourquoi il a pensé à me contacter. Quand il s'est adressé à moi, pour travailler avec les salariés de cette équipe, c'est bien la méthodologie de référence qui m'a permis, au final, de décider d'accepter sa commande car il m'a été possible d'obtenir le respect intégral de la complète autonomie constitutive de mon dispositif (que je ne vais pas décliner ici) qui m'a conduit à me démarquer radicalement des objectifs du consultant, qu'on peut formuler en termes de préconisations organisationnelles.

En effet, il me semble que l'on ne peut pas trouver plus antinomique que ces deux positionnements : celui de l'expert qu'est le consultant chargé de réaliser des préconisations à la demande d'une direction ; celui de la psychologue du travail que je suis qui considère que l'expertise se trouve chez les travailleurs et qui ne préconise rien.

Cette commande a rejoint le champ de la demande sociale actuelle au sein duquel est convoqué le psychologue du travail. Lorsque la commande me parvient, il s'agit toujours d'abord d'apprécier si elle est recevable c'est-à-dire si elle ouvre sur la possibilité ou non, d'expression directe de la demande des travailleurs concernés. Le psychologue ne peut travailler en l'absence de demande car c'est elle qui recèle le potentiel dynamique qui seul peut conduire à l'action, à la transformation de la situation de travail.

Il en résulte, dans ma pratique, un positionnement *de tiers*, proposant un dispositif destiné à révéler et à restituer cette expertise aux travailleurs, collectivement. Un tiers qui veille à se tenir à cette place et à être garant du dispositif : constituer un espace de parole confidentiel, destiné à favoriser les conditions de la production d'une parole la plus authentique possible sur le travail en visant l'action de transformation de la situation de travail et la production d'un rapport de restitution des débats, susceptible d'ouvrir des pistes d'action, mais excluant la production de préconisations. Action articulée à une capacité de penser retrouvée [*c'est à dire capacité d'analyser le vécu du travail afin de parvenir à une certaine connaissance du travail effectif /réel (leur expertise du travail).*]

La question pour le psychologue peut aussi, parfois, se poser en termes aussi simples que : « qu'est-ce que je fais là ? »...car il s'agit de ne se substituer à personne. En effet, il me semble que la pluridisciplinarité ici est appréhendée dans cette perspective où le psychologue s'en tient à sa place de tiers, laissant le libre jeu des acteurs dans l'entreprise, s'appropriant le dispositif.

L'affirmation de mon cadre et de mon positionnement m'ont permis de délimiter le champ de mon intervention auprès d'une équipe d'une dizaine de psychologues salariées encadrant une importante équipe de bénévoles ; dans un premier temps, la mise en discussion du travail par les salariées, a pu mettre en lumière les origines complexes et enchevêtrées de leur souffrance et réaménager les conditions d'une communication dans l'équipe et avec la hiérarchie. Un questionnement sur le sens et l'utilité de leur travail a émergé, peu à peu, déplaçant les regards (le leur, celui de la direction, et en fin celui du consultant).L'audit s'en

est trouvé déplacé, et tenu de prendre en compte l'analyse de la situation de ce service sur les bases de l'analyse du travail par les professionnels eux-mêmes.

Ma perception des limites de ma pratique s'en est trouvée élargie, dans la mesure où tout du long j'ai pu m'appuyer sur une supervision qui m'a permis de mettre à l'épreuve et d'enrichir ma pratique...