

## **Réhumaniser la relation entre l'individu et l'entreprise**

### ***Une analyse institutionnelle des situations d'accidents de travail et de management***

#### **Résumé**

Depuis une vingtaine d'année l'Analyse Institutionnelle à développé des pratiques d'intervention socianalytiques sur les situations de travail.

Les dispositifs d'analyse de situation de travail, (stress, harcèlement moral et sexuel, accidents de travail et de management ), que je mets en œuvre dans ce cadre visent l'émergence d'une parole du sujet au travail et la mise en œuvre de son pouvoir d'action dans l'entreprise.

Le socianalyste, à partir d'une position de « Tiers », construit et anime un dispositif d'analyse collective qui rassemble l'ensemble des acteurs impliqués dans la situation à analyser.

La souffrance vécue et exprimée par chacun à travers ses représentations s'élabore alors par la confrontation dialectique des subjectivités.

L'enjeu est de resituer cette souffrance dans le contexte du travail , de relier l'individu à son collectif et d'élaborer des lois acceptées par tous.

**J**e me suis intéressé à la question du harcèlement moral et de la souffrance dans les situations de travail à la suite d'une intervention socianalytique réalisée il y a 2 ans dans le centre de vacances d'un comité d'entreprise.

L'objectif de cette intervention était de mener une analyse de la situation de travail de l'ensemble du personnel de cet établissement.

Cette intervention était demandée par le nouveau directeur qui avait pris ses fonctions depuis 6 mois (l'établissement était resté sans directeur pendant plusieurs mois).

Le dispositif socianalytique réunissait l'ensemble des salariés de l'établissement. (depuis femmes de ménage jusqu'aux directeurs).

Au bout d'une journée d'analyse, j'ai découvert que les participants faisaient allusion de manière furtive à une femme qui travaillait à l'accueil et qui était absente, en « arrêt maladie », depuis de nombreux mois. Elle avait, disaient certains participants, « craqué nerveusement ». Mais progressivement, une autre version est apparue dans le groupe. Cette femme avait vécu pendant plus d'un an une situation de harcèlement sexuel, imposée par l'ancien directeur qui avait depuis, été muté à la direction d'un autre centre de vacances.

L'analyse **collective** de cette situation particulière a montré qu'à l'époque tout le personnel connaissait cette situation et que personne n'était intervenu, laissant cette femme seule face à ce qu'elle vivait, jusqu'au moment où elle n'a plus pu le supporter et a été hospitalisée en psychiatrie.

Ce qui s'est dit au sein du groupe a montré quel était le poids de la **culpabilité** vécue par un certain nombre de salariés de cet établissement et quelles en étaient les conséquences en termes de dégradation des relations de travail et d'organisation du travail dans son ensemble.

Cette intervention m'a donné envie de concevoir une offre de médiation pour intervenir sur cette « souffrance inutile » dont parle Blaise OLLIVIER.

## **Mais comment intervenir sur ces dégâts du management ? Peut-on parler d'« accidents de management » ?**

Mon hypothèse aujourd'hui est que, pour intervenir sur la souffrance au travail, il faut intervenir sur les situations de travail qui génèrent cette souffrance.

Comme les autres intervenants de notre atelier, je pense qu'il est urgent de cesser de traiter ces situations de souffrance, de manière **seulement** psychologique ou **seulement** juridique mais d'intervenir en amont et en aval pour replacer ces situations dans le cadre du collectif de travail.

C'est dans cette perspective que je me situe aujourd'hui pour traiter la question de l'intervention sur les situations de souffrance au travail.

Dans une première partie, je montrerai quelles sont, selon moi, les spécificités d'un dispositif d'intervention en prenant l'exemple des dispositifs d'analyse des situations d'accident que j'ai élaborés.

Dans une deuxième partie, je montrerai comment l'intervenant incarne la fonction du Tiers dans un dispositif de médiation dont l'enjeu est de reconstruire des lois pour vivre et travailler ensemble.

## **L'accident du travail comme analyseur de la situation de travail**

L'accident du travail parce qu'il vient déranger l'organisation du travail est un analyseur de la situation de travail.

### ***Comment l'accident est-il vécu par le salarié ?***

L'accident du travail est vécu comme un échec personnel, une remise en cause de son professionnalisme ou alors comme une fatalité.

Cet échec, à cette étape de non-élaboration, est souvent décrit selon l'enchaînement suivant :

- l'« accident », le choc, la rupture est décrit en terme de régression vers une position d'objet : « il m'est arrivé ceci ou cela... », « j'ai subi... »... Sentiment renforcé par la lecture des documents

administratifs qui parlent de la "victime" pour désigner l'accidenté.

- l'accidenté lui, parle d'un état de sidération, d'incompréhension, d'oubli ou de confusion et énonce l'impossibilité de penser ce qui lui est arrivé. L'émotion apparaît comme la seule trace possible. Elle est d'ailleurs toujours présente plusieurs années après l'événement mais est difficile à traduire en mots.

- le sujet est envahi par la culpabilité car deux questions restent pour lui sans réponse : "Pourquoi cela m'est arrivé à moi ?" et "Qu'est-ce que j'ai fait pour mériter une telle souffrance ou une telle punition ?". Deux questions qui réactivent le sentiment plus ou moins diffus qu'il n'a pas fait ce qu'il aurait dû faire.

Enfermé dans son impossibilité de penser ce qui lui est arrivé, l'accidenté vit son accident comme une crise douloureuse qui instaure une rupture entre un "avant" et un "après".

Enfermé dans sa "faute", il sera le premier à accepter la protection du silence mise en place par ses pairs : "on n'ose pas trop en parler car on sent que c'est douloureux pour lui".

Une manière de se protéger en retour, "car cela peut aussi nous arriver".

Souvent on en reste là. Dans de nombreuses entreprises, rien n'est fait pour permettre à l'accidenté de sortir de cette situation aliénante et pour resituer l'accident dans le cadre du travail.

### **Comment l'accident est-il vécu par la hiérarchie ?**

La hiérarchie n'aime pas le dérangement occasionné par un accident. Cela entraîne un surcroît de travail (déclarations, rapports, statistiques), et pourrait être interprété comme un signe de carence du management.

Pour le responsable hiérarchique, l'accident est toujours l'accident du salarié et pas celui de l'entreprise. C'est pour lui la manifestation d'un "mauvais comportement individuel", d'une absence de "professionnalisme".

Il réagit de diverses manières : du silence jusqu'au rappel à l'ordre, en passant par le "coup de gueule" et le

rappel des règles de sécurité par le biais de formations. Autant d'intervention qui, se situant sur le registre moral, ont pour effet de renforcer le lien entre culpabilité et silence et d'enfermer le salarié dans l'impossibilité de penser son accident et de retrouver de la positivité.

### **Le dispositif socianalytique d'analyse de situation d'accident du travail**

Le dispositif d'analyse que nous avons élaboré, traduit en termes de méthodes un certain nombre de principes d'intervention de l'analyse institutionnelle :

le principe clinique, le principe de dérangement, le principe de non-savoir et le principe de triangulation. Faute de temps, je ne développerai ici que quelques éléments du dispositif pour approfondir la fonction du tiers.

- L'intervenant construit un dispositif d'analyse collective. Il propose des règles, un espace, un temps pendant lequel sont réunis le salarié accidenté, ses collègues de travail, sa hiérarchie de proximité, des représentants du CHSCT<sup>1</sup>, "l'expert de sécurité" de l'entreprise, pour analyser ensemble la situation d'accident.

- Pourquoi insister sur le terme « situation » ? Selon le vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant (PUF, 1979) le terme situation « exprime la relation vécue liant l'être vivant à son milieu total à un moment donné. Une situation est toujours « éprouvée » et non pas seulement faite de conditions objectives extérieures. En effet, nous ne nous trouvons pas dans une situation à la manière d'un objet (comme un livre placé dans un tiroir).

Une situation n'a de sens qu'en fonction de ce qu'elle est « pour soi » ; elle est vécue à travers le filtre de notre subjectivité ». L'accident est une porte d'entrée sur le territoire de la situation de travail. Territoire qu'il va falloir explorer afin d'en dessiner la cartographie en identifiant les éléments contextuels, en se situant à l'articulation de différents

<sup>1</sup> CHSCT : Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail

niveaux d'analyse : individuel, groupal, organisationnel et institutionnel.

L'accident, en tant que dérangement de l'institué de la situation de travail, permet l'analyse, c'est-à-dire la décomposition, la déconstruction, la partition, le déliement de la complexité inhérente à toute situation de travail.

L'analyse est celle de chaque participant au dispositif. Chacun élabore, à partir de l'expression du salarié accidenté, ses diverses représentations de l'événement, **sa propre théorie de la situation.**

L'enjeu d'un dispositif d'analyse de situations d'accident est donc de lever cette loi du silence, d'interroger ce dérangement qui vient perturber le travail. Le rôle de l'intervenant est de construire des garanties, des repères, des règles qui permettent de replacer l'accident dans le cadre du travail.

En d'autres termes, de passer de la culpabilité individuelle à la responsabilité collective.

### **Quelle est la fonction de l'intervenant dans ce type de dispositif ?**

#### ***L'intervenant est le Tiers : il met en œuvre le principe de triangulation***

L'intervenant dans le dispositif d'intervention socianalytique occupe la place du Tiers. Il est le troisième et a pour mission de départager. (Selon le Petit Robert, tiers vient du latin tertius, le troisième : tiers-arbitre/sur-arbitre.)

Le Tiers incarne le principe de triangulation qui correspond à la nécessité de reproduire dans le dispositif d'analyse la dynamique des interactions entre différents acteurs sociaux. Le tiers intervenant constitue l'un des pôles du triangle ainsi constitué. Les deux autres angles sont alternativement occupés par les positions et/ou les représentations contradictoires qui vont être énoncées et confrontées grâce au travail du tiers.

L'intervenant est celui qui vient entre, qui vient séparer. On peut illustrer cette position en se référant à la fonction paternelle qui permet à l'enfant de construire son identité. Pour se construire, il faut se séparer et le rôle du père (ou de son substitut) est de rendre

possible cette séparation. Dans cette première triangulation, le père, ou plutôt celui qui occupe la fonction paternelle, assure la fonction du Tiers.

#### ***L'intervenant incarne la loi et permet d'ouvrir un « champ de la parole », un cadre socianalytique pour questionner les lois***

En intervenant dans cette première triangulation, la fonction paternelle incarne la loi c'est-à-dire les règles qui permettent que s'institue un "champ de la parole". Je reprends ici les termes de Georges Lapassade pour qui le psychosociologue est celui qui, par sa pratique, institue dans la société un certain « champ de la parole ».

Pourquoi cette référence à la loi ? Parce que, comme l'a montré Freud dans « Totem et Tabou », à travers le mythe de la horde primitive, la fonction de la loi est de réguler la pulsion sexuelle aussi bien que la pulsion de mort. C'est-à-dire de réguler la jouissance. Comme l'a analysé Roland Brunner dans une conférence récente, l'existence de la loi nous inscrit dans la culture. Elle nous sert à nous identifier réciproquement comme êtres humains et à vivre ensemble. Elle est le tiers régulateur et pacificateur qui sert à éviter la guerre de tous contre tous. Ainsi, dit-il, « si LES lois peuvent être mauvaises, LA loi, elle, est toujours bonne ».

Dans l'organisation, la loi se concrétise à travers le droit du travail, un règlement intérieur, des contrats de travail, les règles d'hygiène et de sécurité, les procédures et les notes d'organisation. En un mot, tout ce qui régit les relations entre les individus à l'intérieur d'une entreprise.

Au-delà de ces aspects techniques, la loi est un ensemble de règles impératives exprimant un idéal, une norme, une éthique. La loi n'a pas tant une fonction technique qu'une fonction symbolique.

La fonction de la loi est donc de donner une cohérence imaginaire à une société ou à une organisation. Elle ne peut être remise en cause dans son principe. En revanche, les lois peuvent être discutées,

remises en question, modifiées, amendées, voire même, transgressées. L'intervenant est là précisément pour instituer un "champ de la parole", un cadre socianalytique où sera mise en mots et discutée avec les acteurs la pertinence des lois par les acteurs. L'ensemble des principes d'intervention se matérialise dans le cadre socianalytique dont l'intervenant est le garant.

***L'intervenant construit la confrontation des subjectivités. Il met en œuvre le principe de non savoir***

Pour questionner les lois c'est-à-dire les règles, les procédures etc... qui fonctionnent, à l'intérieur de l'organisation comme des certitudes, l'intervenant met en œuvre le principe de non-savoir.

Dans ce but, il prend sur lui le risque de questionner les allant de soi, les prénotions, les préjugés, les évidences. Il introduit le doute pour questionner les certitudes. Il n'est l'allié de personne et peut être requis par tout le monde pour soutenir l'énonciation d'un point de vue (pratique de l'alliance tournante).

Pour illustrer ce point, je m'appuierai sur le film de Sydney Lumet *Douze hommes en colère*. L'action se déroule dans les années 1950, aux Etats-Unis, à la fin d'un procès au cours duquel un adolescent a été accusé du meurtre de son père. Les douze jurés se retirent dans une salle fermée à clef pour délibérer et donner leur verdict.

Dans le droit américain, le jury prend ses décisions à l'unanimité et s'il existe le moindre doute pour un Juré, celui-ci doit voter non-coupable. Le film débute par le constat que sur les douze Jurés, onze considèrent l'accusé comme coupable. Le douzième dit qu'il doute et ne sait pas. Pendant l'heure et demie que dure le film, on assiste à la mise en œuvre par ce douzième juré du principe d'incertitude. Cette mise en œuvre lui permettra d'entraîner progressivement le groupe dans un processus d'analyse au sens de : décomposition/déconstruction à des fins d'exploration de l'ensemble des certitudes incarnées par chaque

membre du groupe. Pour cela, il devra faire face à diverses stratégies de détournement, de critiques, de violences verbales et physiques, de proposition de renoncement et de dissolution du groupe (par le fait de se récuser).

Le film met en scène les systèmes d'alliance et d'opposition qui permettent à chaque membre du groupe de passer de sa position initiale de certitude (en fonction de sa vision subjective de la culpabilité de l'accusé), à une position de non-savoir (je ne sais plus, je ne suis plus si sûr et j'accepte d'analyser les faits). C'est cette circulation entre non-savoir et certitude qui permet de construire une nouvelle position opposée à la première, position adoptée progressivement par chaque membre du groupe. Le film se termine avec la décision unanime des douze jurés de la non-culpabilité de l'accusé.

En rendant possible le questionnement sur les positions subjectives et particulières de chaque membre du jury, le douzième juré a permis la construction d'une analyse collective (déconstruction des certitudes) pour que s'élabore progressivement une position collective (reconstruite à partir du doute). En cela, cette œuvre de S. Lumet, illustre l'une des fonctions principales de l'intervenant : introduire du désordre au sein de l'ordre des certitudes.

La position de non savoir de l'intervenant permet à chaque acteur social d'explorer sa propre subjectivité, sa « vérité » comme résultant d'une construction. Cette position de non savoir permet la mise en relation, en confrontation, en tension et en débat des différentes particularités. Ceci s'effectue selon un processus dialectique (en référence aux trois moments de la dialectique de Hegel), qui crée une interaction permanente entre :

- le moment de la singularité où règne le principe de conjonction (unité illusoire du groupe),
- celui de la particularité où l'on examine la partie, (à travers l'expression individuelle),
- et le moment de l'universalité, celui de l'unité positive où l'on se met d'accord

(ou pas) sur de nouvelles pratiques ou règles de fonctionnement.

L'intervenant se situe au cœur de cette confrontation. Il s'y engage totalement en confrontant sa compréhension de la situation à celle des autres. L'« objectivité » de la situation est construite par la confrontation des subjectivités et le dépassement des représentations contradictoires : la « réalité » de la situation, c'est ce sur quoi, à la fin, on se met d'accord. La « vérité » de la situation apparaît alors elle aussi comme le résultat d'une construction, le fruit d'un travail auquel tous les acteurs ont participé, qu'ils reconnaissent comme étant le leur et qu'ils valident.

### Conclusion

Je voudrais pour terminer faire quelques propositions d'action en tant qu'intervenant. Il est possible d'agir de 3 manières complémentaires :

1°) en parlant de la question de la souffrance au travail lors de toutes les occasions possibles (conférences, colloques, sensibilisation, information...). C'est ce que font très bien tout ceux qui analysent ces phénomènes dans le sillage de Marie France Hirigoyen et les auteurs des articles du n° 48 de la revue *Culture en mouvement*.

2°) en intervenant comme socianalyste ou comme médiateur à la demande d'un responsable d'entreprise, d'un manager, d'un DRH, du CHSCT etc... Pour analyser avec l'ensemble des personnes concernées par cette souffrance les conditions de sa genèse et les possibilités de reconstruction des lois qui permettent à chacun de travailler en sécurité.

3°) en formant des intervenants internes au sein d'une entreprise, dans le cadre d'une démarche de formation-action, que l'on peut concevoir selon deux axes complémentaires :

♦ une formation à l'intervention socianalytique comprenant une partie théorique et méthodologique suivie d'un accompagnement sur le terrain pour analyser des situations réelles de souffrance au travail.

♦ l'élaboration d'une charte ou document de référence propre à l'entreprise commanditaire qui expose les principes d'intervention, le rôle des différents acteurs et répond à des questions telles que :

\*quel est l'objectif de l'analyse ?

\*quelles sont les situations analysables ?

\*qui peut déclencher une analyse ?

\*qui participe au groupe d'analyse ?

\*quelle est la place du CHSCT, du médecin du travail etc.. dans le dispositif ?

La réponse à ces questions varie selon la particularité de chaque entreprise.

Proposition naïve et utopique me direz-vous....

Peut-être !

Mon expérience d'intervention sur les situations d'accident du travail m'a prouvé que ce qui était considéré comme utopique il y a 20 ans : de réaliser des analyses collectives à des fins de prévention et en réunissant l'ensemble des acteurs (y compris la hiérarchie), est possible aujourd'hui dans certaines entreprises qui misent sur ce type de dispositif et sur ses effets de prévention des risques. Les dispositifs d'analyse de situation d'accident du travail posent, comme nous venons de le voir, la question des conditions d'émergence d'une parole subjective et d'une parole libre au sein de l'entreprise.

La fonction du tiers, telle que je l'ai présentée, met en mouvement une pensée désaliénée qui explore, construit et découvre ses droits dans le cadre socianalytique. La forme coopérative instituée par ce cadre pendant le temps de travail et sur les lieux du travail peut alors servir de modèle de référence à une nouvelle conception des relations de/au travail. Une conception qui articule la question du pouvoir avec celle du désir dans l'entreprise<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Pour reprendre le titre du livre d'Eugène Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.