Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER DE SPÉCIALISATION EN ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS DE L'ÉDUCATION

Risques psychosociaux

Quel accompagnement des personnes en souffrance ?

Botteman, Aline

Award date:
2019

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. May. 2026

Département Education et Technologie

Institut d'Administration Scolaire

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education

Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion

Département paramédical
Département social

Risques psychosociaux

Quel accompagnement en interne des personnes et des équipes en souffrance ?

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU
MASTER DE SPECIALISATION EN ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS
DE L'EDUCATION, DU MANAGEMENT, DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE

PAR

Aline BOTTEMAN

Promotrice : Sephora BOUCENNA
Université de Namur

Lecteurs
Valérie FLOHIMONT – Université de Namur
Vivien BRACCINI – LISEC-EA2310

Année académique 2018-2019

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord les personnes qui ont eu la gentillesse et la générosité de m'accorder de leur temps afin de partager leur expérience professionnelle lors des entretiens menés pour réaliser cette recherche. Sans la richesse de ces rencontres, ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour.

Je remercie chaleureusement ma promotrice, Sephora Boucenna, pour ses conseils avisés, son soutien et sa confiance en l'aboutissement de ce travail.

Enfin, j'ai une pensée particulière pour Frédéric Hatert, mon compagnon. Son soutien sans faille, ses questions pertinentes, ses conseils, ses relectures attentives et sa patience dans les moments de doute ont été une aide précieuse dans la rédaction au long cours de ces pages…

Table des matières

Table des illustrations 4
1. De la problématique à l'objet de recherche 5
2. Cadre théorique 6
2.1. L'activité 6
2.2. Les risques psychosociaux 6
2.2.1. Le cadre légal belge 6
2.2.2. Les acteurs internes à l'organisation 7
2.2.3. Différentes approches des risques psychosociaux 9
2.3. Le pouvoir d'agir 11
2.3.1. Pouvoir d'agir et légitimité professionnelle 12
Point de synthèse sur le cadre théorique 13
3. Recueil du matériau 13
3.1. L'entretien d'explicitation 14
3.1.1. L'action 14
3.1.2. Le préréfléchi et la mémoire d'évocation 14
3.1.3. Le questionnement et les relances 15
3.2. L'échantillonnage 15
3.3. Le déroulé des entretiens 15
3.4. Limites de la méthode et questions éthiques 15
4. Méthodes d'analyse 16
4.1. L'analyse par catégorisation conceptualisante 16
4.2. Focus sur le pouvoir d'agir des acteurs 17
4.3. L'utilisation de données quantitatives 17
Point de synthèse sur la méthodologie 18
5. Les différentes facettes de l'activité 19
5.1. Description des catégories dégagées au cours de l'analyse 19
5.1.1. Cartographier les composantes de la situation 19
5.1.2. Construire une interprétation de la situation 20
5.1.3. Construire du lien social 22
5.1.4. Offrir de la présence 22
5.1.5. Pousser à structurer la réflexion ou l'action 22
5.1.6. Faire carrefour 23
5.1.7. Transmettre son diagnostic 24
5.1.8. Infléchir le cours des événements 25
5.1.9. Délimiter le champ et le spectre d'action 26
5.1.10. S'entourer de personnes ressources 26
5.1.11. Réfléchir ses émotions 27
5.1.12. Garder des traces 27

5.1.13. Capitaliser et se développer 27
Point de synthèse sur la catégorisation conceptualisante 28
5.2. Les intentions inférées des catégories 28
5.3. L'articulation des catégories selon les acteurs 29
5.3.1. Vue d'ensemble des résultats 29
5.3.2. Myriam 31
5.3.3. Elsa 37
5.3.4. Elodie 41
5.3.5. Clothilde 46
5.3.6. Annie 51
5.3.7. Justin 55
5.4. Les schèmes opératoires généraux 59
5.4.1. L'intention de compréhension 59
5.4.2. L'intention de soin 60
5.4.3. L'intention d'influence 61
5.4.4. L'intention d'équité 62
6. Les différentes postures d'accompagnement 62
6.1. De la neutralité à la défense d'une partie au conflit 63
6.1.1. Neutralité et intention d'équité 64
6.2. Pouvoir d'agir et capacité d'influence 65
6.2.1. Les registres d'intervention et normes de références 66
6.2.2. Pouvoir d'agir et postures 70
7. Conclusions et perspectives 71
8. Bibliographie 72

Table des illustrations

Figure 1 – Procédures internes « Demande d'intervention psychosociale » 7
Figure 2 – RPS – Théories du stress versus approche par le travail (Suarez-Thomas, 2015) 10
Figure 3 – Délimiter le champ et le spectre d'action 26
Figure 4 – Les intentions au travers des catégories 29
Figure 5 – Répartition générale des catégories pour l'ensemble de l'échantillon 29
Figure 6 – Proportion de l'échantillon présentant chaque catégorie et détails 30
Figure 7 – Répartition des catégories pour chaque acteur 30
Figure 8 – Nombre de catégories présentes et absentes par acteur 31
Figure 9 – Myriam – Caractéristiques générales 31
Figure 10 – Myriam – Présence des catégories 32
Figure 11 – Myriam – Intention de compréhension 34
Figure 12 – Myriam – Intention de soin 35
Figure 13 – Myriam – Intention d'influence 36
Figure 14 – Myriam – Intention d'équité 36
Figure 15 – Elsa – Caractéristiques générales 37
Figure 16 – Elsa – Présence des catégories 37
Figure 17 – Elsa – Intention de compréhension 38
Figure 18 – Elsa – Intention d'influence 39
Figure 19 – Elsa – Intention de soin 40
Figure 20 – Elsa – Intention d'équité 41
Figure 21 – Elodie – Caractéristiques générales 41
Figure 22 – Elodie – Présence des catégories 42
Figure 23 – Elodie – Intention de compréhension 43
Figure 24 – Elodie – Intention d'influence 44
Figure 25 – Elodie – Intention d'équité 45
Figure 26 – Elodie – Intention de soin 46
Figure 27 – Clothilde – Caractéristiques générales 46
Figure 28 – Clothilde – Présence des catégories 47
Figure 29 – Clothilde – Intention d'influence 48
Figure 30 – Clothilde – Intention de soin 49
Figure 31 – Clothilde – Intention de compréhension 50
Figure 32 – Clothilde – Intention d'équité 50
Figure 33 – Annie – Caractéristiques générales 51
Figure 34 – Annie – Présence des catégories 52
Figure 35 – Annie – Intention de compréhension 53
Figure 36 – Annie – Intention d'influence 54
Figure 37 – Annie – Intention d'équité 54
Figure 38 – Annie – Intention de soin 55
Figure 39 – Justin – Caractéristiques générales 55
Figure 40 – Justin – Présence des catégories 56
Figure 41 – Justin – Intention de compréhension 57
Figure 42 – Justin – Intention d'influence 58
Figure 43 – Justin – Intention de soin 59
Figure 44 – Intention de compréhension – schème opératoire 60
Figure 45 – Intention de soin – schème opératoire (1) 60
Figure 46 – Intention de soin – schème opératoire (2) 61
Figure 47 – Intention d'influence – schème opératoire 61
Figure 48 – Intention d'équité – schème opératoire 62
Figure 49 – De l'offre de présence à la mise en discussion du problème 63
Figure 50 – Registres d'intervention et normes de référence 65

1. De la problématique à l'objet de recherche

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons voulu explorer une question qui est devenue de plus en plus prégnante au cours de notre carrière professionnelle. Employée pendant une douzaine d'années dans une organisation humanitaire d'environ 1200 salariés à différents postes et sur différents sites, nous avons souvent été frappée par un turn-over qui touchait systématiquement des collaborateurs plutôt jeunes, compétents et particulièrement engagés dans leur travail. Nous nous sommes nous-même retrouvée plus d'une fois en questionnement, en tension entre un attachement fort au sens donné au travail et un mal-être lié aux formes organisationnelles et de management.

Portée par ces réflexions, nous avons intégré l'équipe syndicale de l'organisation dans une double visée. D'une part notre intérêt et notre action avaient jusqu'alors toujours été tournés vers les bénéficiaires de l'organisation, nous souhaitions dès lors trouver une porte d'entrée pour appréhender et comprendre ses rouages internes et la position syndicale nous permettait de dialoguer avec le sommet hiérarchique auquel nous n'avions jamais eu accès. D'autre part nous nourrissions l'espoir de développer par-là un certain pouvoir d'agir.

Notre organisation connaissait depuis plusieurs années une succession de sites « en crise » qui se caractérisaient par un conflit entre l'équipe et son responsable dont le management et la personnalité étaient mis en cause ainsi que souvent une polarisation du personnel du site autour de ce conflit. Lors de notre expérience syndicale, nous avons été interpellée par des travailleurs vivant ce type de problématique et nous avons pu échanger avec des délégués qui avaient suivi plusieurs dossiers similaires. Un même schéma se répétait. Des travailleurs sollicitent les représentants syndicaux, ils sont émotionnellement à bout et visiblement en souffrance. Leur discours est foisonnant et décousu, les faits sont disparates. Le délégué du personnel se trouve devant une double difficulté : tout d'abord accueillir cette parole émotionnellement très chargée, ensuite rendre intelligible ce discours et faire entendre à la direction que la situation nécessite une intervention. Un fois le problème mis cahin-caha sur le tapis au sein des organes de concertation, nous voyons le sujet reporté habilement de séance en séance, des actions palliatives se mettre finalement en place du type coaching du manager, supervision d'équipe, sans réel changement à la clé. Sur le terrain, les collaborateurs s'épuisent, démissionnent un à un ou se résignent, ce qui tarit le débat. Parfois le manager finit lui-même par démissionner ou par être mis de côté. Pour les représentants du personnel, un sentiment de gâchis et d'impuissance perdure, une impression de ne pas pouvoir avoir de prise sur ces situations et de les voir inéluctablement glisser entre nos mains.

C'est par ce biais que nous sommes devenue familière au concept de « risque psychosocial », puisque c'est l'expression utilisée dans la législation, et que nous avons pu le relier au vécu et aux situations concrètes relatées par les travailleurs.

Notre parcours professionnel a pris d'autres chemins, mais ce questionnement nous est resté. Ces situations pourraient-elles connaître un meilleur dénouement ? Comment cela se passe-t-il ailleurs, avec d'autres moyens, d'autres acteurs en présence ? Il nous restait à convertir ces réflexions en une question de recherche. Nous l'avons formulée en ces termes :

> Quelle est l'activité des acteurs internes à l'organisation qui accompagnent des personnes ou des équipes vivant des risques psychosociaux ?

Notre intention était également, à travers l'activité décrite, de comprendre quelle était la construction du pouvoir d'agir de ces différents accompagnateurs ainsi que leurs leviers d'action. Pour répondre à ces interrogations, nous avons pris l'option de réaliser une recherche qualitative et exploratoire.

Afin d'accéder à l'activité des acteurs, nous avons mené des entretiens d'explicitation avec six personnes au fonctions différentes et appartenant à des organisations diverses. Nous avons analysé les propos recueillis au moyen d'une catégorisation conceptualisante, construite au fur et à mesure de l'analyse et à partir du matériau. Nous avons pu obtenir ainsi une large vue sur l'activité tout en aboutissant à une

granularité assez fine de ses différents aspects. À partir de là, nous avons tenté de comprendre les intentions des sujets et nous avons construit un modèle autour duquel s'articulent les multiples facettes de leur activité. Enfin, au travers de ce prisme, nous avons pu distinguer plusieurs postures en lien avec les différentes façons dont les acteurs mobilisent et construisent leur pouvoir d'agir.

2. Cadre théorique

2.1. L'activité

Nous avons déjà évoqué plusieurs fois le concept d'activité, qui est au cœur de notre question de recherche. Nous commencerons dès lors par préciser ce que nous entendons par ce terme.

Nous l'envisageons au sens de l'ergonomie et de la psychologie du travail, c'est-à-dire en la distinguant de la tâche qui correspond au prescrit du travail, que ce soient les objectifs définis, ou les procédures en place. L'activité correspond à ce que fait concrètement le travailleur pour parvenir à sa réalisation et elle se joue au travers des contraintes qu'elle impose au sujet (Dejours & Gernet, 2012) (Clot, Faïta, Fernandez, & Scheller, 2001). S'intéresser à l'activité, c'est chercher à comprendre « la dynamique d'action des sujets » (Clot et al., 2001, p. 17). Selon ces auteurs, cette activité se développe au sein de conflits entre les activités concurrentes qui n'ont pas eu lieu mais qui auraient pu réaliser la même tâche. Ainsi, le réel de l'activité est non seulement ce qui se fait, mais aussi « ce que l'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs – ce que l'on aurait voulu ou pu faire, ce que l'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter – paradoxe fréquent – ce que l'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. Faire, c'est bien souvent et tout autant refaire ou défaire » (Clot et al., 2001, p. 18).

2.2. Les risques psychosociaux

2.2.1. Le cadre légal belge

En Belgique, les risques psychosociaux sont clairement définis dans la loi du 4 août 1996 modifiée en 2014 sur le bien-être au travail. Celle-ci établit les « risques psychosociaux » (RPS) comme étant « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger » (art. 32/1).

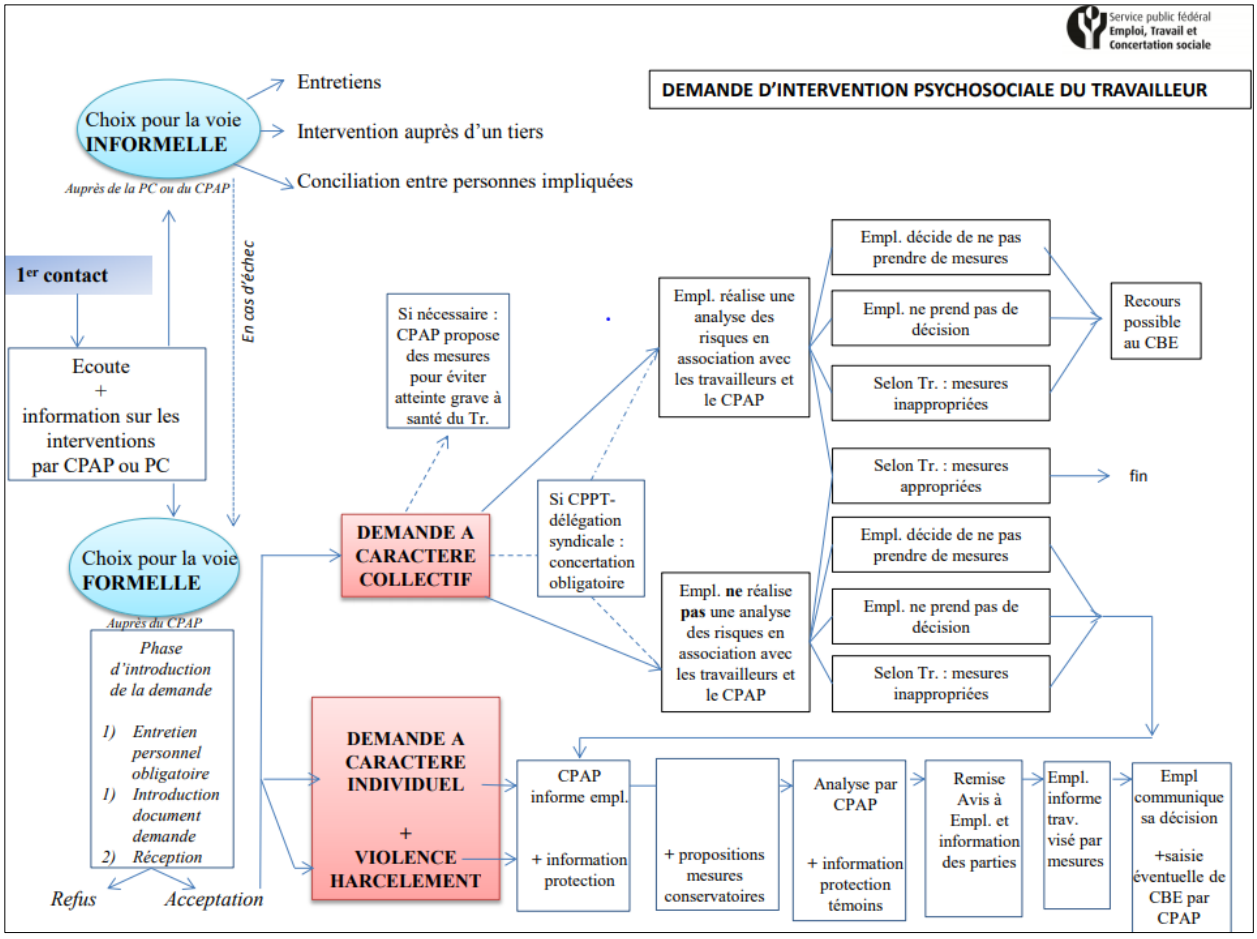
La littérature publiée par les autorités publiques définit ces différentes sources de risques et donne des conseils aux entreprises sur la marche à suivre en matière de prévention. Ainsi, l'organisation du travail concerne la manière dont sont réparties et structurées les tâches au sein de l'entreprise ainsi que les relations hiérarchiques visant la mise en œuvre de ses objectifs. Les éléments qui influencent l'exécution du travail tels que les horaires, la rémunération, les contrats de travail relèvent des conditions de travail. Les conditions de vie au travail se rapportent à des facteurs matériels comme le bruit, la disposition des locaux, les équipements, etc. Le contenu du travail touche à l'intensité et la diversité des tâches, la charge mentale et physique, les exigences émotionnelles. Enfin, les relations interpersonnelles concernent les rapports sociaux entre les travailleurs, entre les travailleurs et l'organisation ou les travailleurs et des tiers (clients, usagers, fournisseurs, etc.) (Flohimont et al., 2017).

La loi sur le bien-être au travail oblige également les organisations à prendre en compte les RPS dans leur politique de prévention au même titre que les autres risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Cela se traduit notamment par l'obligation de réaliser a priori une analyse collective des RPS. La loi précise également le rôle et les modalités de circulation de l'information entre les différents acteurs impliqués tels que l'employeur, la ligne hiérarchique, la personne de confiance, le conseiller en prévention aspects psychosociaux, le médecin du travail, le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), le conseiller en prévention du service interne pour la prévention et la protection au travail (SIPP).

Dans le cas d'un danger détecté au niveau collectif, le CPPT ou la ligne hiérarchique peut demander la réalisation d'une analyse de risques des situations de travail. L'analyse déterminera des mesures de prévention que l'employeur sera tenu de mettre en œuvre, même si la loi ne prévoit pas de délai précis. Par ailleurs, au niveau individuel, le travailleur qui estime subir un dommage lié à des RPS peut avoir recours à une demande d'intervention psychosociale formelle ou informelle (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.-c) (voir Figure 1).

2.2.2. Les acteurs internes à l'organisation

Nous avons choisi de nous intéresser aux représentants syndicaux, aux personnes de confiance et aux conseillers en prévention travaillant dans les services internes de prévention car nous estimions que les acteurs internes à l'organisation partageaient potentiellement des enjeux et des problématiques similaires liés à ce statut. Nous avons également choisi de nous limiter à ces fonctions-là car ce sont les acteurs identifiés comme interlocuteurs pour le travailleur dans la documentation fournie par les autorités (Fig. 1) (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.-a). Nous n'avons par conséquent pas abordé d'autres acteurs de l'entreprise qui pourraient être impliqués dans l'accompagnement des RPS comme les responsables des Ressources humaines par exemple.



PC = personne de confiance, CPAP = conseiller en prévention APS, CBE = Contrôle du bien-être au travail, Tr.= travailleur

Figure 1 – Procédures internes « Demande d'intervention psychosociale »
(SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.-a)

Les représentants syndicaux

Dans les organisations comptant au minimum 50 travailleurs, des représentants des travailleurs sont élus parmi le personnel pour siéger au comité pour la prévention et la protection au travail. Il s'agit d'un organe paritaire composé également de représentants de l'employeur, ainsi que du conseiller en prévention interne. Le CPPT rend des avis sur les mesures de prévention en matière de RPS. Si un tiers des

représentants des travailleurs le demandent, ceux-ci peuvent enclencher une analyse des risques lorsqu'un danger psychosocial est identifié au niveau d'une situation de travail spécifique. Un plan d'action devra en découler. S'il n'y a pas de CPPT dans l'entreprise, la délégation syndicale en reprend les missions (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.-c).

Le travailleur est par conséquent susceptible de s'adresser à un représentant syndical lorsqu'il est confronté à des RPS. Ils sont dans certains cas les seules personnes envisageables par les individus en souffrance, indépendamment de leur affiliation à un syndicat, parce qu'il n'y a pas de personne de confiance désignée dans l'entreprise, parce que le conseiller en prévention est perçu comme trop éloigné, ou qu'il n'est pas identifié pour ce type de problématique. Les RPS ne font par ailleurs pas automatiquement partie de ses domaines d'expertise, nombre d'organisations n'emploient pas directement un conseiller en prévention aspects psychosociaux. L'idée de recourir directement au service externe de prévention et de protection au travail peut intimider et constituer un frein.

Les organisations syndicales proposent aux élus des formations courtes de quelques journées par an. Le contenu de ces formations peut varier d'un syndicat à l'autre, voire d'une régionale à l'autre.

Les personnes de confiance

Un employeur peut désigner une personne de confiance parmi les membres du personnel ou à l'extérieur de l'organisation (au sein du service externe de prévention). Cette désignation est cependant facultative. La personne de confiance ne peut être ni le médecin du travail, ni un représentant des travailleurs au Conseil d'entreprise ou au CPPT, ni un membre du personnel de direction de l'entreprise, et ce afin de garantir l'autonomie et la neutralité exigée par la fonction.

Son rôle est cadré par la législation et se limite aux procédures informelles. Concrètement, il s'agira de mener des entretiens, d'intervenir auprès d'un tiers ou d'organiser une conciliation. Elle n'a pas pour tâche de faire un rapport à l'employeur sur les situations qu'elle gère, ni d'enquêter ou d'entendre des témoins. Elle ne gère pas non plus d'analyse des risques seule, mais peut y participer selon ses compétences. Elle est soumise au secret professionnel et la loi lui garantit de pouvoir travailler en toute autonomie, sans devoir en référer à la hiérarchie. Elle travaille en concertation avec le conseiller en prévention aspects psychosociaux et lui communique, une fois par an, les données des incidents répétés pour l'évaluation de la politique interne de prévention et les données anonymes pour la réalisation du rapport annuel du SIPP. La personne de confiance doit siéger au CPPT chaque fois que l'ordre du jour contient un point relatif aux RPS. Sa voix n'a cependant qu'une valeur consultative (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.-b).

La personne de confiance opère donc à la fois avec une latitude assez large puisqu'elle n'est pas soumise à une autorité hiérarchique, mais ne possède par ailleurs pas de pouvoir d'action formel pour agir directement sur les facteurs de risque qu'elle constate. Sa mission relève de l'écoute active, du conseil et de la facilitation. Son pouvoir est dès lors un pouvoir d'influence.

La législation prévoit une formation obligatoire de cinq jours sur les thèmes suivant : le cadre légal relatif à son rôle et son statut (1/2 jour), les RPS (1/2 jour), les techniques d'entretien (1 jour) et la gestion des situations problématiques (3 jours). Les personnes de confiance doivent aussi participer à une supervision par an basée sur l'échange d'expérience.

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux (APS)

Toute organisation doit désigner un conseiller en prévention aspects psychosociaux. Lorsque l'employeur compte plus de 50 travailleurs et moyennant l'accord des représentants syndicaux au CPPT, celui-ci peut être interne à l'entreprise. Pour accéder à cette fonction, la législation prévoit plusieurs conditions :

- Être titulaire d'un diplôme universitaire dont le cursus comporte une part importante de psychologie et de sociologie ainsi qu'une première spécialisation dans les domaines du travail et de l'organisation ;
- Suivre une formation complémentaire de 400 heures ;
- Prouver une expérience utile de 5 ans dans les domaines des aspects psychosociaux du travail.

Il est compétent pour tout ce qui concerne les RPS, tant pour les procédures formelles qu'informelles. Les procédures informelles sont de l'ordre de la conciliation, tandis que lors des procédures formelles l'employeur est averti de la situation et le conseiller APS remet formellement à l'employeur des propositions de mesures à prendre.

Il ne peut être ni délégué de l'employeur, ni du personnel, ni candidat aux élections sociales.

Quand il est interne à l'entreprise, le conseiller en prévention APS assiste l'employeur tant pour réaliser les analyses des risques a priori que lors de situations spécifiques, ainsi que pour évaluer les mesures de prévention mises en place (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.-c).

Le conseiller en prévention du SIPP

Si le conseiller en prévention APS est externe à l'organisation, le conseiller en prévention chargé du SIPP sera davantage impliqué concernant les RPS. S'il en a les compétences et que l'employeur estime que la situation n'est pas très complexe, il pourra mener des analyses de risques a priori ou a posteriori. Il est cependant en droit de le refuser ou de demander une formation complémentaire.

En l'absence d'une personne de confiance et d'un conseiller en prévention APS, il est chargé d'informer les travailleurs qui le souhaitent sur les différentes procédures formelles et informelles en matière de RPS. Il peut également cumuler sa fonction avec le rôle de personne de confiance s'il suit la formation obligatoire de 5 jours (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s. d.-c).

Il existe trois niveaux de conseiller en prévention. Le niveau III, le plus basique, s'acquière en une formation de six jours ; le niveau II nécessite une formation de 210 heures et le niveau I est une formation de niveau universitaire comptant 35 crédits.

2.2.3. Différentes approches des risques psychosociaux

De notre revue de la littérature, il apparait que deux approches existent en matière de RPS : l'approche individualisante et l'approche organisationnelle (Lhuilier, Giust-Desprairies, & Litim, 2010).

La première s'inscrit dans une définition courante du stress professionnel qui résulterait « d'un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et ses propres ressources pour y faire face » (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, s. d.). Le stress est lié aux perceptions et au vécu de la personne et résulte de processus cognitifs (Lazarus & Folkman, 1984). Il est envisagé comme un trouble de l'adaptation et se situerait à l'interface de la personnalité et de la situation de travail. Le modèle de J. Siegrist s'intéresse par exemple au déséquilibre effort-récompense, celui de J. R. Hackman et G. R. Oldham met en évidence cinq aspects potentiellement générateurs de stress et d'insatisfaction : la variété ou la complexité de la tâche, la portée ou l'importance de son travail pour les autres, la possibilité d'identifier clairement la contribution apportée, l'autonomie et le feedback sur l'efficacité de son travail (INSERM, 2011).

Cependant, le stress est souvent engendré par l'écart perçu entre ce qu'il faudrait faire ou ce que l'on pourrait faire et ce que l'organisation demande au travailleur d'accomplir. C'est l'activité empêchée qui serait dès lors à la source de la souffrance. Ces deux visions ne s'excluent pas, mais le danger serait de glisser de l'une à l'autre et de transformer un dysfonctionnement organisationnel en culpabilité personnelle (Clot, 2015).

Toujours selon Clot (2015), nous sommes en présence d'une première approche où les salariés sont exposés à un risque indéfini et une autre où c'est la qualité du travail qui est exposée à un conflit de critère dans le travail lui-même. Selon l'auteur, l'idée même de risque induit la mesure de celui-ci et la définition d'un seuil d'exposition à partir duquel un dommage surviendrait. En matière de prévention et de détection, cela conduit à l'élaboration d'indicateurs et de questionnaires types supposant une simplification de la complexité du réel. Cette optique implique aussi la passivité des opérateurs dans un environnement à risques. Or, lorsqu'ils ne peuvent être discutés, les déséquilibres perçus entre ce qu'il faudrait faire et ce qui est prescrit causent non seulement un dommage pour la santé et la qualité du travail, mais affectent le pouvoir d'agir des acteurs ainsi que le sens donné au travail. L'activité s'en trouve

dévitalisée, désaffectée. « Quand la confrontation sur la qualité du travail est devenue impraticable, suractivité et sentiment d'insignifiance forment un mélange "psychosocial" explosif » (Clot, 2015, p. 112).

Si l'on envisage les RPS à partir du travailleur, la plainte va souvent se situer à un niveau interpersonnel dans un rapport hiérarchique. La méchanceté du chef, voire un harcèlement, seront évoqués (CFDT France Télécom-Orange & Dejours, 2018) (Davezies, 2012). Un scénario tout tracé se dessine (Davezies, 2012) : le supérieur interpelle l'employé sur un critère de performance important pour lui mais qui ne le met par personnellement en jeu. Le collaborateur, lui, est interpellé au niveau de son activité dans laquelle il est investi. Car travailler, « c'est déployer son intelligence face au réel qui résiste » (Dejours & Gernet, 2012, paragr. 7), c'est-à-dire faire preuve d'ingéniosité pour combler l'écart entre les prescriptions prévues par l'organisation du travail et les nécessité du travail réel. Mais le travailleur n'a pas le temps ni l'espace pour expliciter les enjeux auxquels il est confronté et que le chef ne peut percevoir. Il se sent personnellement attaqué et voit la critique comme intrusive et persécutoire. Cette réaction est souvent renforcée par l'entourage et les éléments de langage sur le harcèlement moral « qui circulent dans le monde du travail et sont proposés comme un mode d'expression de la souffrance susceptible de pallier le déficit d'élaboration » (Davezies, 2012, paragr. 45). À partir de là, le conflit se radicalise et il est de plus en plus difficile de le désamorcer.

Les deux paradigmes présentés – les théories du stress et celles liée à l'activité – pourraient être complémentaires sous certains aspects, mais aboutissent à des approches relativement opposées. D'un côté, on agira à partir de mesures d'indicateurs dans une volonté d'objectivation, et de modèles qui produisent une représentation de l'environnement psychosocial réduisant sa complexité (INSERM, 2011). On tentera de supprimer les stresseurs et de renforcer les acteurs dans leurs capacités d'adaptation (formation à la gestion du stress ou en communication, assistance psychologique par téléphone, etc.). De l'autre côté, on s'intéressera au réel du travail, à l'activité singulière dans toute sa complexité et abordée à partir de la subjectivité des acteurs. On agira dès lors par la mise en débat du travail, la reconception organisationnelle, le management par la discussion, etc. (Clot, 2015; Detchessahar, 2013; Douillet, 2010; Ganem, 2014; Petit & Dugué, 2011; Suarez-Thomas, 2015).

Suarez-Thomas (2015) a résumé de façon fort éclairante ces deux approches dans le tableau suivant (Fig. 2).

	Santé AU travail Santé *en contexte* professionnel	**Santé ET travail** Santé *dans l'action* de travailler
Définition de la santé	État voué à se dégrader	Équilibre dynamique dans l'interaction avec l'environnement
Le travail	Ce qui est « demandé et contrôlé »: travail prescrit (Dumont, 2012) Le travail est le « décor » d'une scène où des facteurs psychosociaux (stresseurs) créent des troubles affectant la santé mentale et physique des travailleurs (Molinier & *al.*, 2010)	Travail réel ≠ travail prescrit (Danielou, 2002) Réel du travail = confrontation à l'échec cause de souffrance sublimée par la mobilisation subjective (Dejours, 2013)
Dégradation de la santé due	Au stress perçu et ses conséquences pshychosociales et physiques (Vézina, 2006)	À l'impossibilité d'adapter ses façons de faire le travail pour faire du beau travail et l'absence de reconnaissance par ses pairs au sein d'un collectif de travail (Petit & *al.*, 2011) Risque de pathologies si la mobilisation subjective est impossible
La personne qui travaille et sa santé	Passive hors comportements d'entretien et respect des procédures (Raybois, 2010)	Actrice dans une dynamique collective et d'échanges avec l'environnement (Caguilhem, 1943)
Prévention	Identifier les facteurs de risques Les isoler et les traiter (primaire) Outiller les salariés - *coping* - (Murphy, 1998)	Débattre des contradictions dans le cadre d'une régulation conjointe Puis évolution organisationnelle pour la création et l'entretien d'un environnement capacitant (Petit & *al.*, 2011)
Objets de recherche et d'intervention	Les personnes qui travaillent Les stresseurs organisationnels et interpersonnels	Le travail L'organisation

Figure 2 – RPS – Théories du stress versus approche par le travail (Suarez-Thomas, 2015)

Plusieurs auteurs ont montré que la première approche prise isolément ne permettait pas de traiter les problèmes rencontrés en profondeur, notamment parce qu'elle met l'accent sur la fragilité des sujets (Ganem, 2014; Petit & Dugué, 2011; Suarez-Thomas, 2015). La mesure des risques par questionnaire, par exemple, peut donner une image globale de la situation et permettre aux employés de s'exprimer sur leurs conditions de travail. Elle permet de circonscrire le problème à traiter mais donne peut de ressource pour intervenir sur les causes (Petit & Dugué, 2011).

Le législateur belge, avec sa définition des RPS, nous semble s'inscrire plutôt dans le premier paradigme : on retrouve la notion de risque et d'exposition à différents facteurs. La personnalité ou la vulnérabilité individuelle des acteurs ne sont cependant prises en compte puisque l'employeur doit pouvoir avoir un impact sur le risque en question. Comme nous venons de l'évoquer, nous pensons que ce cadre peut permettre en effet de circonscrire le problème et servir de levier d'action. À voir ensuite comment les sujets s'en saisissent et quels sont les moyens d'action qu'ils mobilisent par la suite.

2.3. Le pouvoir d'agir

« Le pouvoir d'agir en cours d'activité est la source de l'élaboration ou de la destruction des marges de manœuvre » (Clot & Simonet, 2015, paragr. 15). Il est la possibilité du développement du champ des actions du sujet, le rayonnement de l'activité dans la situation. Il est relié aux marges de manœuvres disponibles, mais intriqué dans les dilemmes de l'activité et également dépendant des destinataires effectifs de l'activité singulière à chaque situation de travail (Clot & Simonet, 2015). Dans cette optique, le pouvoir d'agir se développe par la prise d'initiative, la création de nouveaux buts, de nouveaux instruments de l'activité ou l'identification de nouveaux destinataires (Coutarel, Caroly, Vézina, & Daniellou, 2015).

Une autre approche distingue capacité d'agir et pouvoir d'agir. Les capacités d'agir sont constituées d'un ensemble de ressources dont dispose l'acteur et par lesquelles il est capable d'agir ; le pouvoir d'agir dépend quant à lui de « ce qu'il est possible effectivement de faire compte tenu des caractéristiques concrètes et singulières des situations dans lesquelles [l'acteur] réalise son travail et déploie son activité » (Gouédard & Rabardel, 2012, paragr. 6). Dans cette optique, le pouvoir d'agir est l'actualisation des capacités d'agir dans une situation particulière. Le développement des capacités peut dès lors contribuer à développer des marges de manœuvres si celles-ci peuvent s'exprimer en situation (Coutarel et al., 2015).

L'*empowerment*, défini en 1987 par J. Rappaport « comme la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent », est également vu comme une source d'élaboration du concept de pouvoir d'agir (Gouédard & Rabardel, 2012). Nous retiendrons de cette approche que le pouvoir d'agir dépend « à la fois des opportunités offertes par l'environnement (cadre législatif, contexte politique, ressources, etc.) et des capacités des personnes à exercer ce pouvoir (compétences, désir d'agir, perception des opportunités d'action, etc.) » (Vallerie & Le Bossé, 2006).

Nous ferons également un rapprochement entre le pouvoir d'agir et le « locus de contrôle » développé par J. Rotter en 1966. Le locus de contrôle externe pousse les individus à penser que les événements qui les affectent sont le fruit de facteurs externes qu'ils peuvent difficilement influencer, tandis qu'un locus de contrôle interne les invite à croire qu'il s'agit du résultat de leurs actions. En cas d'un locus de contrôle interne, la personne se pensera vraisemblablement plus à même d'agir sur son environnement (Larose, Terrisse, & Lefebvre, s. d.). Nous en déduisons que le locus de contrôle aura donc une influence sur le déploiement du pouvoir d'agir de l'individu.

Au final, le pouvoir d'agir se situerait ainsi à l'intersection de soi, de la situation, du contexte et des autres personnes impliquées. Ces réflexions nous amènent à rapprocher le concept de pouvoir d'agir de celui de la légitimité, comme un élément facilitateur qui permettrait au sujet d'exercer ce pouvoir d'agir en situation.

2.3.1. Pouvoir d'agir et légitimité professionnelle

Etymologiquement, le terme « légitimité » fait référence au droit, à la loi. Le Trésor de la Langue française complète cette approche en définissant également la légitimité comme la conformité d'un acte ou d'un état avec l'équité, le droit naturel, la raison, la morale.

De la légitimité formelle, à caractère légal, on distingue la légitimité sociale, qui se réfère à l'existence de normes symboliques partagées liées à une identité collective forte et à l'intérêt commun (Bouquet, 2014). Ainsi, les normes culturelles et sociales reconnues au sein d'un groupe restreint ou large, même si celles-ci sont moins conscientes et enfouies dans les structures sociales, constituent aussi un fondement de la légitimité parce qu'elles découlent d'un accord (Hatzfeld, 2014).

Pour Suchman (1995), la légitimité ne se limite pas à la légalité et ne se décrète pas : elle est un construit social. Il applique le concept aux organisations et le décline en légitimité pragmatique, liée à la satisfaction des intérêts personnels des acteurs ; légitimité morale, basée sur l'intention de participer au bien-être social par l'activité menée ; et légitimité cognitive, liée à l'adéquation de la réalité expérientielle du quotidien avec ce qui est jugé approprié et désirable par la société.

Hatzfeld (2014) associe la légitimité au droit d'exister, de faire quelque chose et de le faire d'une certaine manière. La légitimité ferait lien entre le droit et la pratique, et introduirait l'individu dans un groupe de semblables dont il peut se réclamer. Dans cette optique, nous pouvons présumer que celle-ci influera sur le pouvoir d'agir, de décider et d'influencer d'un acteur ou d'un organisme.

La légitimité peut être revendiquée, accordée, contestée ou même imposée de diverses manières, et se construit dans un jeu complexe de normes, de perceptions et d'interactions.

Dans les années 1920, Weber (2014) définissait trois fondements à la légitimité - le charisme, la tradition et la rationalité - qu'il associait à trois types de domination : la domination légale dont la bureaucratie est l'exemple type, la domination traditionnelle où l'on obéit à quelqu'un en fonction d'une dignité qui lui est conférée par son origine et la tradition, et la domination charismatique qui s'appuie sur une adhésion émotionnelle.

Selon Hatzfeld (2014), à l'heure actuelle, le concept de légitimité ne se limite plus à la question de domination. L'enjeu s'est élargi aux actes et aux paroles des individus, révélateurs de leur capacité créative. Elle cite H. Joas qui voit l'action comme le principe moteur des individus et de la société, et comme expression d'un rapport au monde ; ce qu'elle relie à un pouvoir de transformation. Elle postule que les actes et les paroles peuvent fonder une équivalence des légitimités et que « l'affirmation de l'existence d'une pluralité de légitimités est une des formes de la profonde exigence d'égalité qui traverse la société » (Hatzfeld, 2014, p. 31). De nouveaux fondements de légitimité relèvent d'échanges en situation et d'interactions, redistribuant les cartes entres les acteurs, notamment en contexte de coproduction de connaissances ou de partage de savoirs. « Le concept-clé n'est plus celui du pouvoir comme domination/opposition mais celui de la part qu'on prend à…, donc de la négociation, du partage, de la participation » (Hatzfeld, 2014, p. 35).

Rosanvallon (2008) quant à lui considère que le système de légitimité basé sur la reconnaissance sociale du pouvoir et l'adéquation à des normes et des valeurs serait à présent supplanté par les légitimités d'impartialité, de réflexivité et de proximité. Celles-ci constituent davantage des qualités que des statuts et sont par-là plus précaires et sans cesse remises en jeu.

Dans le domaine professionnel, la construction de la légitimité résulte d'éléments extrinsèques et intrinsèques à l'individu. Elle découle de la finalité et du sens, c'est-à-dire la raison d'être de la fonction, du poste ou du métier considéré ; de la relation professionnelle, dans ses aspects contractuels et juridiques, déontologiques, interpersonnels ; des qualifications et des compétences de la personne qui occupe le poste ; de principes éthiques ; de la nature même de l'acte professionnel (Bouquet, 2014 ; Guéguen, 2014).

L'on peut aussi prendre une approche plus psychosociale en considérant le vécu de la personne et le sentiment de légitimité. Le sentiment de légitimité correspond à l'assurance, autrement dit la confiance

en soi que l'individu se construit du fait de ses propres contributions, à une perception de soi comme compétent et de ses activités comme valorisées socialement. Il résulte d'une construction intersubjective et de rapports de reconnaissance mutuelle. Il ne peut en effet se réduire à l'observation objective de l'adéquation des compétences de la personne et du poste : il faut ici que le professionnel soit reconnu dans sa fonction, il est par conséquent dépendant du regard des autres (Guéguen, 2014).

De la même manière, la compétence est un construit social qui n'a pas d'existence réelle sans un jugement par autrui visant à la reconnaître : c'est le contexte, l'organisation du travail, les conditions sociales qui définiront le pouvoir d'agir de l'acteur et légitimiseront son action ou sa prise de responsabilité (Le Boterf, 1998). Tous ces éléments sont donc interdépendants.

Point de synthèse sur le cadre théorique

Pour résumer, nous avons principalement articulé notre cadre théorique autour d'une approche par l'activité, dans la veine de la psychodynamique du travail de C. Dejours, de la clinique de l'activité de Y. Clot et de l'ergonomie.

Nous avons mis en perspective de ces éléments la notion de risques psychosociaux telle qu'elle s'inscrit dans le cadre belge et la législation sur le bien-être au travail, qui est le contexte des sujets que nous avons interviewés lors de notre recherche.

Nous nous sommes intéressée à la notion de pouvoir d'agir en tant que rayonnement de l'activité en situation. Ce pouvoir d'agir se module en fonction des capacités de l'individu ainsi que des propriétés de la situation et de son environnement.

Nous avons également envisagé la notion de légitimité, qui nous a permis de creuser ces liens et d'introduire la notion de norme. Si la légitimité est issue d'une construction collective de sens et situe la personne dans un groupe plus large, elle est aussi une construction intersubjective liée à la reconnaissance par autrui et à un sentiment intérieur de légitimité. Cette notion nous semblait également pertinente car elle prend notamment sa source dans la norme légale, or l'activité que nous étudions se joue dans un contexte fortement influencé par la législation.

Enfin, nous avons mis ces deux concepts en perspective car l'un comme l'autre se construisent à l'intersection entre soi, les personnes impliquées, la situation et l'environnement. Tous deux peuvent apporter un éclairage sur la manière dont les sujets de notre recherche parviennent à agir sur les situations et sur l'environnement de travail des personnes qu'ils accompagnent.

Par ailleurs, nous avons déterminé par leur fonction ou mandat au sein de l'organisation le type d'acteurs auxquels s'intéresse notre recherche. Notre intention de recherche est bien de dépasser les prescriptions liées à ces fonctions pour comprendre leur activité singulière en situation.

3. Recueil du matériau

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche avaient pour buts, en retraçant le scénario d'un accompagnement réalisé, d'accéder à l'activité du sujet d'une part et à la situation qui a fait l'objet de l'accompagnement telle que perçue et traitée par le sujet d'autre part.

Pour ce faire, nous avons adopté une approche visant la verbalisation du vécu de l'action : l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994).

3.1. L'entretien d'explicitation

L'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) est centré sur l'expérience particulière et subjective de la personne, sur la mise en mots d'une action réelle qui a véritablement été accomplie par le sujet qui en parle. Cet auteur lui attribue trois particularités : la prépondérance de la référence à l'action lors du questionnement, la mobilisation de la mémoire d'évocation et l'attention portée sur les effets perlocutoires des questions.

3.1.1. L'action

Par « action », Vermersch (1994) désigne autant les actions matérielles, immédiatement observables (se déplacer, transformer de la matière, etc.), les actions matérialisées qui comportent néanmoins une part d'activité mentale (dessiner, écrire, parler, etc.), et les actions intériorisées (penser, décider, etc.).

La technique abordée ici s'intéresse aux situations singulières, aux actes effectivement réalisés, et permet de ce fait « d'assurer une collecte correcte du niveau de l'action telle qu'elle est incarnée dans une action spécifiée » (Vermersch, 1994, p. 44). Ainsi, le recueil d'information ne vise pas les représentations ou les opinions du sujet sur un objet donné ou un discours sur une classe de situations, mais bien les actes spécifiques dans une situation précise, qu'ils soient matériels ou mentaux. Le procédural, à savoir ce qui se rapporte au faire et décrit le déroulement de l'action, est non seulement l'information « la plus pertinente pour comprendre comment le sujet s'y prend pour réaliser une tâche » (Vermersch, 1994, p. 43), mais permet également d'inférer quelles sont les connaissances théoriques réellement fonctionnelles, les intentions effectives du sujet au-delà de ses finalités conscientes, ainsi que les représentations, les valeurs et les croyances qui sous-tendent ses actes.

Etant donné que l'action au sens de Vermersch (1994) englobe tant les actes observables que les actes mentaux, celle-ci peut rendre compte de l'activité telle que nous l'avons décrite plus haut car ces actes mentaux peuvent également témoigner de l'activité empêchée.

3.1.2. Le préréfléchi et la mémoire d'évocation

L'entretien d'explicitation convoque ce que Vermersch (1994) appelle « la mémoire d'évocation », c'est-à-dire la mémoire concrète ou la mémoire du re-vécu. Le questionnement est ouvert et cherche à savoir ce dont la personne se souvient de la situation, y compris ce qu'elle en a mémorisé passivement, sans en être consciente. En se basant sur J. Piaget et E. Husserl, il parle à ce sujet de « connaissance en acte » ou de « conscience préréfléchie », en opposition à ce dont nous nous souvenons activement qui relève dès lors de la « conscience réfléchie », qui est consciente d'elle-même. Il est possible en effet de réussir quelque chose sans comprendre ce qui mène à cette réussite. Vermersch (1994) précise encore que le vécu de l'action est une connaissance autonome, c'est-à-dire que l'action existe, fonctionne, vise et atteint des objectifs sans passer forcément par la conceptualisation. « Dans le vécu de l'action, il y a toujours du préréfléchi non conscientisé, mais conscientisable moyennant quelques précautions » (Vermersch, 1994, p. 74). Dès lors, l'explicitation va tenter de créer les conditions d'enclenchement d'un processus de prise de conscience au sens de J. Piaget, c'est-à-dire « la reconstruction sur un nouveau plan de connaissances déjà existantes » (Vermersch, 1994, p. 193).

La personne en évocation de son vécu est dans une « position de parole incarnée » caractérisée par une présence au passé, et grâce à laquelle elle est en contact étroit avec la situation relatée, jusqu'à l'impression de la revivre. C'est pourquoi elle en restitue le vécu concret, y compris les dimensions sensorielles et affectives. Cette position « consiste fondamentalement à parler à partir d'un réfléchissement de la réalité passée » (Vermersch, 1994, p. 71), c'est-à-dire de la projection de la réalité de l'action sur le plan de la représentation. C'est la première étape vers la conceptualisation. Cette position ce manifeste par un décrochage du regard, un ralentissement du débit de parole, la congruence entre le verbal et le non-verbal, un vocabulaire spécifique, concret et descriptif.

3.1.3. Le questionnement et les relances

Pour faire appel à la mémoire d'évocation, il s'agira pour l'interviewer de déjouer la mémoire volontaire pour laisser revenir les impressions liées à la situation passée. Il pourra pour ce faire utiliser des déclencheurs sensoriels à l'image de la « madeleine de Proust ». Afin que le sujet reste dans la description de son action, il évitera de questionner directement sur les liens de causalité qui entraîneraient l'interviewé dans des raisonnements conceptuels. Il s'agira également d'éviter toute question apparentée à une suggestion et qui risquerait d'influencer la réponse. Ainsi, l'interviewer s'abstiendra d'introduire de nouveaux éléments ou un vocabulaire autre que celui utilisé par le sujet. Il posera des questions « vides de contenu », à l'instar des formulations proposées par M. Erickson, qui pourront orienter l'attention du sujet ou le questionner sur un aspect sans connaître le contenu de ce que l'on vise et sans l'induire (Vermersch, 1994).

3.2. L'échantillonnage

Nous avons déjà évoqué le choix des différentes fonctions que nous avons recherchées pour former notre échantillon : personnes de confiance, conseillers en prévention et représentants syndicaux.

Dans le cadre d'une recherche qualitative, nous ne recherchons pas spécifiquement la représentativité des cas étudiés mais bien leur qualité (Eisenhardt, 1989).

Nous avons néanmoins tenté de diversifier les positions au sein de l'organisation ainsi que les secteurs d'activité. Ainsi, différents secteurs du non-marchand sont représentés – deux centres hospitaliers, une université, une organisation humanitaire – ainsi qu'une entreprise du secteur des services. Toutes ces organisations sont d'assez grande taille : de 1200 à 5500 travailleurs.

Nous avons rencontré six personnes, toutes employées au sein de l'organisation où elles interviennent : trois personnes de confiance – Myriam, Elsa et Clothilde, une conseillère en prévention aspects psychosociaux – Elodie – et deux représentants syndicaux – Annie et Justin. Ces prénoms sont bien sûr des pseudonymes afin d'assurer l'anonymat.

Certains des sujets interviewés travaillent en duo, c'est le cas de Myriam et Elsa que nous avons pu rencontrer toutes les deux ; Annie et Justin opèrent au sein d'une équipe syndicale. Dans leur cas, nous n'avons pas interviewé d'autres membres de leur équipe respective.

3.3. Le déroulé des entretiens

Chaque personne a été rencontrée une fois lors d'un entretien individuel d'environ une heure. Nous leur avons demandé de nous faire le récit d'un accompagnement qu'elles avaient réalisé et dont elles étaient à l'aise de parler. Si elles n'embrayaient pas sur cette consigne, nous commencions par demander comment les choses avaient débuté, comment est-ce qu'on était venu vers elles par rapport à cette situation. Nous relancions ensuite les sujets de manière à les faire entrer ou poursuivre dans la démarche d'explicitation et les amener à explorer les différents aspects de leur activité.

Après ce récit, si le temps qu'elles avaient à nous accorder le permettait, nous les laissions parler librement et si elles évoquaient une classe de situation différente de celles déjà évoquées, nous leur demandions de spécifier une situation concrète et les amenions à l'expliciter également. Enfin, nous leur demandions quelle était leur formation et leur place dans l'organigramme de leur organisation.

Les transcriptions des entretiens sont disponibles dans les annexes.

3.4. Limites de la méthode et questions éthiques

Le premier biais que nous relevons, difficilement contournable lorsque que l'on recrute des volontaires pour participer à des entrevues sur leurs pratiques professionnelles, c'est que les participants à l'enquête sont très probablement des personnes particulièrement engagées dans leur travail, ce qui influence le déploiement de leur activité.

Nous savions aussi d'expérience que l'accompagnement de personnes en souffrance génère parfois chez l'accompagnant un vécu émotionnel potentiellement lourd – et notre recherche l'a confirmé. Nous ne voulions pas mettre à mal les personnes interviewées en les confrontant à des situations d'échec si ce n'était pas leur volonté, c'est pourquoi nous avions pris la précaution de leur laisser le libre choix de la situation exposée en précisant d'en sélectionner une dont « ils étaient à l'aise de parler ».

Nous pensons que cette option n'est pas sans incidence sur le matériau récolté. En effet, nous avons le sentiment qu'un certain nombre de sujets ont choisi des situations dans lesquelles ils avaient eu la possibilité de mener un accompagnement qui correspondait à leurs critères de professionnalité ou à d'autres normes. Nous fondons cette réflexion sur le fait que plusieurs personnes, une fois l'enregistrement coupé, ont précisé que « ça ne se passait pas toujours comme ça » ou « ça, c'était ma situation idéale ». Parfois, la confiance étant alors établie, nous avons eu la possibilité à ce moment d'évoquer d'autres cas de figures, mais le temps que les personnes avaient à accorder à l'entrevue amputait alors la collecte de données.

Par ailleurs, des biais peuvent découler de la méthode d'entretien étant donné le peu d'expérience de l'intervieweuse. Des relances maladroites, des effets perlocutoires mal maîtrisés ont pu influencer le matériau. Aussi, si l'entretien d'explicitation a pour but de faire émerger l'activité, nous ne pouvons exclure que des facteurs contingents colorent le discours de l'interviewé.

Enfin, nous tenons à préciser que Justin est membre de notre ancienne équipe syndicale. Cette proximité a permis une liberté de parole et c'est sans doute pourquoi il est le seul à nous avoir relaté une situation qu'il qualifiait d'échec. Parce qu'il nous offrait un cas contrasté, nous avons fait le choix de conserver cet entretien dans notre échantillon. Par ailleurs, nous n'étions pas intervenus ensemble sur le cas explicité et nous avions personnellement quitté la structure depuis près d'un an. Nous pensons par conséquent avoir eu le recul nécessaire à l'analyse de ce matériau.

4. Méthodes d'analyse

4.1. L'analyse par catégorisation conceptualisante

Une fois le matériau recueilli, nous avons analysé l'activité explicitée par catégorisation conceptualisante (Paillé & Mucchielli, 2016), c'est-à-dire que nous avons tenté d'accéder au sens au-delà d'une simple synthèse des entretiens ou d'une description phénoménologique, en circonscrivant les phénomènes observés et en créant une production langagière qui leur donne forme et produit une conceptualisation : la catégorie.

« La catégorie est toujours située, ancrée dans le terrain. Elle est un essai de compréhension. Elle fait directement référence à un phénomène et non à une classe de phénomènes. Elle permet de visualiser une action, un processus, un incident, une logique. Elle induit une image mentale précise en termes d'une dynamique ou d'une suite d'événements » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 327).

Le sens émerge en mettant en relation les événements et les contextes qui les mettent en relief. « Le contexte illumine l'événement, le met en perspective, lui donne une dimension, l'insère à l'intérieur d'un réseau de signification, le situe dans le temps et l'espace révélateurs des ensembles auxquels il est lié. » (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 376).

Les catégories dégagées par l'analyse peuvent provenir de différentes sources : l'essai de sens peut se faire par emprunt à un cadre théorique existant, en puisant dans l'expérience du chercheur, ou par la création d'une expression originale issue d'une observation proximale et attentive du matériau. Les mots utilisés peuvent donc être ceux des acteurs de terrain, ceux du chercheur ou ceux d'auteurs de théories pertinentes.

L'analyse est un travail itératif de comparaison et de théorisation en progression continue. Chaque catégorie est réévaluée à la lumière des autres catégories qui s'esquissent. Dès lors, l'approfondissement

de l'une précise ou modifie les autres. C'est aussi un chassé-croisé constant entre la conceptualisation en construction et les retours vers le terrain au fur et à mesure des entretiens ou des relectures des transcriptions.

Comme suggéré par les auteurs, chaque catégorie a fait l'objet d'une définition qui décrit la nature du phénomène. Nous en spécifions également les propriétés, c'est-à-dire les éléments qui la distinguent et la constituent, ainsi que les conditions d'existence. Ce dernier point permet d'entamer le travail de mise en relation.

En effet, après avoir isolé, délimité et donné un sens aux phénomènes observés, il s'agit ensuite de mettre en perspective, comparer, rassembler les éléments pour reconstituer une logique d'ensemble qui débouche sur une théorisation.

Nous notons encore que la catégorisation conceptualisante n'est pas un exercice d'étiquetage reproductible, mais résulte du couplage de la perspicacité, de l'intuition, de la créativité, des référents théoriques et expérientiels de l'analyste d'une part et d'un matériau empirique d'autre part (Paillé & Mucchielli, 2016).

Le tableau présentant le codage entier du matériau recueilli se trouve dans les annexes.

4.2. Focus sur le pouvoir d'agir des acteurs

Une fois l'activité des acteurs décrite et modélisée, notre intention était de comprendre comment ceux-ci construisaient leur pouvoir d'agir en situation. Pour ce faire, nous avons procédé en deux étapes.

Après avoir achevé notre catégorisation, nous avons établi un modèle que nous avons utilisé ensuite comme grille de lecture du déploiement du pouvoir d'agir des acteurs.

Méthodologiquement, nous sommes donc partie du matériau pour dégager des catégories et inférer un modèle que nous avons ensuite confronté à nouveau au matériau d'origine dans une démarche itérative de consolidation de la théorisation (Paillé & Mucchielli, 2016).

Ensuite, nous nous sommes intéressée plus particulièrement à la façon dont les sujets influençaient l'évolution de la situation. Dans cette optique, nous avons relevé pour chacun en quoi ceux-ci ambitionnaient d'agir sur leur environnement, c'est-à-dire leur registre d'action, à qui cette action était destinée, sur quelle(s) norme(s) de référence ils basaient leur légitimité pour agir, si cette action avait ou non un caractère contraignant pour son destinataire, quelle autonomie ils avaient dans sa réalisation et enfin s'ils atteignaient ou non leur but. Nous avons consigné ces différents éléments dans un tableau afin de pouvoir visualiser ces différentes variables et les discuter.

4.3. L'utilisation de données quantitatives

Comme le souligne Van der Maren (1996), la stratégie statistique et la stratégie monographique sont souvent opposées dans les recherches empiriques alors qu'elles pourraient être complémentaires. « L'utilisation d'une forme de comptage fréquentiel au sein d'une démarche d'analyse interprétative peut s'avérer un choix judicieux si l'on trouve "un contexte pertinent de lecture" » nous indique encore Paillé et Mucchielli (2016).

L'intérêt de données chiffrées est également d'opérer une triangulation par l'analyse en tant que mode de corroboration (Caillaud & Flick, 2016; Savoie-Zajc, 2018).

Par ailleurs, notre méthode de recherche s'apparente à une étude multicas. L'étude de cas permet d'envisager la complexité et la richesse des situations afin d'étudier un phénomène en contexte naturel (Karsenti & Demers, 2018). A partir d'un ou plusieurs cas étudié de manière détaillée, le chercheur peut dégager des traits généraux, voire universels (Van der Maren, 1996). Karsenti et Demers (2018) décrivent cette approche comme une méthodologie souple et mixte où la combinaison de données qualitatives et quantitatives renforce la rigueur des résultats. Le chercheur est invité dès lors à se positionner sur un continuum qualitatif-quantitatif.

Aussi, une fois notre catégorisation terminée et stabilisée sur l'ensemble de notre corpus, nous avons décidé de quantifier les résultats par sujet et sur l'ensemble de l'échantillon.

Ces chiffres nous indiquent les tendances du sujet dans le cadre de la situation en question ou à l'échelle de l'ensemble de notre échantillon. Nous avons opéré nos calculs de deux manières différentes : d'une part nous avons compté le nombre de fois que nous avons classé un extrait de verbatim dans une catégorie, ce qui renseigne sur la fréquence à laquelle l'interviewé ou l'ensemble des interviewés témoigne d'une activité de ce type pendant l'entretien ; d'autre part nous avons comptabilisé le nombre de mots présents dans le verbatim catégorisé, proportionnel au temps de parole consacré à ce type d'activité.

Les résultats de ces calculs sont influencés par la façon de coder et de découper le verbatim. Nous avons fait le choix de considérer à chaque fois des plages de texte suffisamment larges pour comprendre le sens du propos. Le codage a été réalisé par la même personne dans un laps de temps restreint afin d'assurer une homogénéité de traitement, nous pensons dès lors que les proportions sont fiables.

Certains biais peuvent toutefois apparaître : lorsque l'on amène l'interviewé à expliciter plus en détail un point évoqué, cela influence le temps de parole et la fréquence d'utilisation des catégories concernées par la question de relance. De plus, le matériau recueilli reste le reflet verbalisé par l'acteur de son activité dans une situation donnée et non l'activité elle-même. Dès lors, une catégorie absente du discours de l'interviewé n'est pas obligatoirement absente de l'activité de l'acteur, nous pouvons simplement affirmer que c'est un aspect qui n'a pas été évoqué lors de l'entretien. En outre, le temps dédié ou la fréquence d'évocation d'une catégorie ne traduisent pas non plus automatiquement son degré d'incidence ou son caractère significatif dans l'activité de l'acteur. Enfin, rappelons que chaque interviewé relate un cas précis et contextualisé, l'activité mise en œuvre dans ce cadre défini est une réponse à une situation particulière et ne peut être généralisée à l'ensemble de la pratique de l'acteur en question.

Dès lors, les chiffres amenés sont à considérer avec circonspection, comme des éléments d'un ensemble. Ils nous permettent d'une part de construire une image globale et synthétique des données récoltées que l'analyste ou le lecteur peut embrasser d'un regard par des tableaux ou des éléments graphiques, et d'autre part ils nous ont servi à défricher le foisonnement des données qualitatives. En tous les cas, leur interprétation ne peut se faire indépendamment de ces dernières.

Point de synthèse sur la méthodologie

Pour résumer notre positionnement méthodologique, nous nous situons dans une recherche qualitative exploratoire et interprétative incluant quelques éléments quantitatifs à des fins de triangulation et de visualisation des résultats. Nous visons la découverte et la compréhension des cas étudiés par la description et l'élaboration d'hypothèses en lien avec nos questions de recherche.

La combinaison de l'entretien d'explicitation et de la catégorisation conceptualisante permet de partir d'une action singulière, incarnée dans le vécu, en garantissant un accès direct à l'activité pour ensuite monter vers la généralisation et la théorisation de manière rigoureuse.

Nous avons procédé à une description des catégories dégagées qui sera présentée ci-après en spécifiant les propriétés et les conditions d'existence de celles-ci, comme autant d'hypothèses interprétatives.

De ces catégories, nous avons établi un modèle du déploiement du pouvoir d'agir des acteurs que nous avons à nouveau confronté au matériau récolté lors des entrevues. Nous avons ensuite reconstitué une logique d'ensemble qui débouche sur une théorisation généralisante sous la forme de schèmes opératoires.

Le pouvoir d'agir est ensuite analysé dans sa composante de capacité d'influence sur la situation via un tableau descriptif.

5. Les différentes facettes de l'activité

5.1. Description des catégories dégagées au cours de l'analyse

Pour assurer une lecture aisée et contenir le volume de pages, nous avons choisi de ne pas citer de verbatim dans cette section. Des verbatim étayeront notre propos et exemplifieront les catégories dans les chapitres suivants.

5.1.1. Cartographier les composantes de la situation

L'activité décrite par cette catégorie a un caractère essentiellement descriptif. D'aucuns pourraient supposer que les éléments avancés ici par les interviewés sont uniquement induits par la question originellement posée, à savoir raconter l'histoire d'un accompagnement qu'ils ont réalisé en lien avec un RPS. Néanmoins, si la nécessité de rendre la situation intelligible et communicable les a lancés dans un discours descriptif, nous avons estimé que la manière d'y parvenir et les éléments choisis pour rendre compte de la problématique étaient le témoignage de la construction de leur point de vue sur la situation, c'est-à-dire de leur analyse au cours de leur pratique professionnelle.

Par ailleurs, lors d'un de nos derniers entretiens, Elodie a utilisé le terme « cartographier » afin de décrire la façon dont elle avait concrètement dessiné la carte du conflit qu'elle analysait. Nous avions déjà choisi la dénomination de notre catégorie à ce moment-là, mais son utilisation de ce terme nous a conforté dans notre choix.

Nous avons scindé cette catégorie en deux sous-catégories.

Profiler les acteurs

Définition : action de sélectionner les éléments caractérisant les acteurs et apportant un éclairage sur leurs contraintes, leurs motivations, leurs enjeux, leur pouvoir d'action.

Propriétés :

- Description des acteurs, de leurs activités, et du contexte dans lequel ils évoluent – fonction, tâches, parcours professionnel, état de santé, traits de caractère, particularités physiques, etc. ;
- Positionnement des acteurs dans leur environnement, dans leur rapport à autrui, dans la situation problématique ;
- Ajustement de la façon d'aborder l'acteur en question.

Conditions d'existence :

- Connaissance des acteurs et de leur environnement par des contacts réguliers ou possibilité de rencontrer les différents acteurs de la situation ;
- Posture d'observateur et d'analyste ;
- Ecoute attentive des acteurs.

Retracer l'histoire du dommage psychosocial

Définition : action d'identifier dans l'histoire de l'organisation ou de l'équipe concernée les événements susceptibles d'avoir un lien de causalité avec la situation problématique, qui sont le produit du même contexte, ou qui sont liés à l'évolution de cette situation.

Propriétés :

- Réarrangement chronologique des faits des prémices à la résolution de la crise, les événements sont situés les uns par rapport aux autres ;
- Comparaison avec les situations passées ou concomitantes et identification des situations similaires récurrentes ;
- Mise à jour des accumulations dans la durée d'éléments néfastes au bien-être psychosocial ;

- Recherche active d'information ;
- Volonté d'objectivation.

Conditions d'existence :

- Mémoire du vécu de l'équipe concernée, soit en tant que témoin, soit en reconstituant l'historique au moyen d'un recueil d'information auprès des acteurs ;
- Accès aux différents acteurs, possibilité de s'entretenir avec eux et de leur poser des questions.

5.1.2. Construire une interprétation de la situation

Cette catégorie se divise en six sous-catégories.

Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels

Définition : action de relever les configurations organisationnelles et les conditions de travail constituant un risque psychosocial.

Propriétés :

- Mise en relation d'éléments qui ensemble forment une situation de RPS ;
- Mise en relation d'éléments constituant des RPS et s'amplifiant les uns les autres ;
- Mise en exergue des conséquences des manquements managériaux.

Conditions d'existence :

- Connaissance des facteurs de RPS et vigilance par rapport à ceux-ci.

Interpréter et catégoriser les comportements des acteurs

Définition : action de donner un sens aux comportements singuliers des acteurs (discours, interactions, attitudes non verbales) observés en situation pendant et entre les moments d'accompagnement, en leur donnant des qualificatifs, en les caractérisant en fonction de ses perceptions.

Propriétés :

- Evaluation de la gravité du dommage psychosocial ;
- Identification des enjeux des acteurs ;
- Compréhension des dynamiques interpersonnelles ;
- Construction d'une opinion, d'un jugement.

Conditions d'existence :

- Pas de condition mais la qualité de l'interprétation dépendra de la cartographie des composantes de la situation, de l'utilisation de grilles de lecture et témoigne de la capacité de prise de recul du sujet.

Construire des liens entre les différents points de vue

Définition : Action de mettre en perspective, croiser, confronter, comparer, les différents discours et comportements des acteurs qui sont parties prenantes à la situation de RPS ou qui ont déjà essayé d'intervenir sur le conflit, ainsi que ses propres perceptions de la situation et comportements des acteurs.

Propriétés :

- Mise en lumière des dissonances entre les acteurs ou entre les différents points de vue d'un même acteur ;
- Construction d'hypothèses de compréhension ;
- Projection spéculative de l'enchaînement futur des événements ;
- Volonté d'objectiver en croisant les subjectivités, vérification les informations ;
- Démarche réflexive par la mise en perspective de son propre point de vue.

Conditions d'existence :

- Possibilité de rencontrer et d'entendre les différents acteurs ;
- Acteurs suffisamment en confiance pour s'exprimer ou livrer leur point de vue, ce qui implique la reconnaissance d'une légitimité du sujet par les acteurs et/ou la construction d'une relation de confiance.

Mobiliser des grilles de lecture

Définition : action de convoquer volontairement des concepts théoriques formalisés qui permettent d'amener un éclairage, une compréhension plus profonde de la situation.

Propriétés :

- Renforcement de la prise de recul ;
- Recours au cadre légal ou à des acquis de formation ;
- Recours à des experts ;
- Construction d'une compréhension globale de la situation ;
- Construction d'une position et de son argumentation.

Conditions d'existence :

- Réalisation d'une cartographie de la situation ;
- Apprentissage et maîtrise de concepts théoriques.

Formuler des hypothèses étayées

Définition : élaboration de liens de causalité probables entre des événements passés et présents ou projection spéculative argumentée de l'enchaînement futur des événements.

Propriété :

- Explication logique de l'enchaînement des événements passés ;
- Prévision des événements futurs sur la base d'une analyse de la situation ;
- Volonté d'éviter les scénarios d'enlisement du conflit.

Conditions d'existence :

- Mobilisation de grilles de lecture ;
- Résultat de la cartographie et du diagnostic global de la situation.

Faire des suppositions

Définition : action de considérer comme potentiellement réels des faits imaginés dont on n'a pas la preuve ni par témoignage ni par observation directe ou prévision d'événements et de comportements futurs sur la base de présupposés ou d'impressions.

Propriétés :

- Explication des comportements des acteurs et des événements passés pour lesquels le sujet n'a pas d'autres éclaircissements ;
- Déduction des comportements futurs sur la base des comportements passés observés dans d'autres contextes, sans analyse de la situation singulière ;
- Anticipation de risques futurs.

Conditions d'existence :

- Déficit d'information ;
- Absence de logique apparente dans les comportements observés ;
- Expériences antérieures négatives impliquant les mêmes acteurs et exacerbant un sentiment de méfiance.

5.1.3. Construire du lien social

Définition : action de rechercher un contact avec des membres du personnel de l'organisation en amont de toute situation de RPS, afin de connaître les acteurs et se faire connaître d'eux en tant que personne ressource en cas de problème psychosocial.

Propriétés :

- Temps institués pour la construction du lien social en dehors de toute situation de RPS avérée ;
- Renforcement du lien social avec les équipes ayant déjà connu des RPS ;
- Mise à profit des rencontres ponctuelles spontanées ;
- Recueil d'informations potentiellement utiles en cas d'intervention ;
- Evaluation du climat général ;
- Evaluation de la nécessité d'une intervention.

Conditions d'existence :

- Postulat qu'il y a un intérêt à renforcer les liens sociaux car cela permettra ou facilitera une intervention éventuelle ;
- Historique de RPS dans l'équipe concernée.

5.1.4. Offrir de la présence

Nous avons emprunté le titre de cette catégorie à Gacogne (2014) et nous sommes inspirés de sa thèse pour en rédiger la définition.

Définition : action de « laisser venir à soi », de « laisser advenir la demande », de se rendre disponible à autrui et capable d'écoute au-delà de la simple présence physique. Témoigner de son attention bienveillante verbalement, par écrit ou de toute autre manière entre et pendant les rencontres.

Propriétés :

- Temps accordé à la rencontre ;
- Démarches visant à maintenir le lien avec les acteurs ;
- Construction d'une relation de confiance ;
- Empathie au sens de Rogers (1999) verbalisée ou non ;
- Réfléchissement de ses émotions (voir supra) ;
- Utilisation de techniques d'écoute active ;
- Mise en exergue et validation des comportements positifs de la personne en souffrance ;
- Reconnaissance du dommage subi ;
- Adaptation de l'offre de présence en fonction de la perception de la gravité du dommage psychosocial.

Conditions d'existence :

- Confidentialité ;
- Attitude de non-jugement ;
- Congruence au sens de Rogers (1999) ;
- Posture d'écoute et de dialogue (Paul, 2017) ;
- Conscience des effets bénéfiques de l'écoute et de la reconnaissance sur la santé psychosociale des acteurs.

5.1.5. Pousser à structurer la réflexion ou l'action

Définition : action d'aider autrui à y voir plus clair dans ses propres pensées afin qu'il puisse prendre une décision ou poser une action. Soutenir autrui dans son rapport à la réalité qu'il vit et dynamiser son questionnement (Paul, 2017).

Propriétés :

- Absence d'influence sur le contenu de la décision ou de l'action entreprise ;
- Questionnement ouvert visant à faire expliciter.

Conditions d'existence :

- Relation de confiance et confidentialité ;
- Offre de présence ;
- Posture de non-savoir et de facilitateur (Paul, 2017).

5.1.6. Faire carrefour

Nous avons distingué quatre sous-catégories.

Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes

Définition : action de discuter la situation problématique (lors d'une rencontre physique, par e-mail, par téléphone) avec les acteurs individuellement ou par sous-groupe partageant la même position ou les mêmes intérêts dans la situation.

Propriétés :

- Rencontre des différentes parties au conflit ;
- Rencontre de personnes à différents niveaux hiérarchiques ;
- Démarche pour proposer une rencontre aux parties en conflit qui n'ont pas sollicité d'accompagnement ;
- Recueil d'informations à des fins de diagnostic ;
- Recueil de témoignages en vue de constituer un argumentaire ;
- Préparation des personnes afin que la rencontre future entre les parties se déroule dans les meilleures conditions possibles.

Conditions d'existence :

- Offre de présence ;
- Être connu et reconnu comme interlocuteur lors de situation de RPS.

Faire lien entre les acteurs ou les sous-groupes d'acteurs

Définition : action de faciliter la transmission d'information, la communication et la compréhension entre les différents acteurs, que ce soit en présence des personnes concernées ou non.

Propriétés :

- Conduite de médiation ;
- Transmission d'informations vers la hiérarchie sur l'évolution de la situation ;
- Clarification des attentes de la hiérarchie envers les acteurs ;
- Traduction des propos ou des comportements d'un acteur pour qu'ils soient compréhensibles par un autre, en présence ou non de celui-ci ;
- Lorsque le climat émotionnel s'est apaisé, encouragement des acteurs à communiquer directement entre eux *;*
- Défense des intérêts d'un acteur auprès d'un autre.

Condition d'existence :

- Rencontre individuelle des acteurs ou par sous-groupe d'acteurs
- Profilage et interprétation des comportements des acteurs ;
- Réunion des conditions préalable à la médiation (voir supra) ;
- Être reconnu comme interlocuteur en cas de RPS.

Réunir les conditions préalables à la médiation

Définition : action d'évaluer ou d'améliorer la qualité des paramètres d'intervention avant de mettre physiquement en présence les différentes parties au conflit dans un but de compréhension mutuelle et de résolution du problème.

Propriétés :

- Rencontre de l'ensemble des différentes parties ;
- Evaluation du climat émotionnel ;
- Evolution vers un accord et une volonté de l'ensemble des parties d'entrer dans un processus de médiation.

Conditions d'existence :

- Possibilité de rencontrer individuellement les différents acteurs, ce qui implique d'être reconnu comme médiateur en cas de RPS ;
- Posture d'écoute permettant l'apaisement des émotions ;
- Posture de facilitateur permettant à autrui de structurer sa réflexion et ce qu'il désire communiquer à l'autre partie.

Sécuriser l'espace d'interaction

Définition : action de verbaliser et/ou de se porter garant d'un cadre d'écoute et de respect mutuel lors des rencontres individuelles ou collectives.

Propriétés :

- Etablissement de la confidentialité des échanges ;
- Etablissement de normes régissant les interactions ;
- Maintien d'un équilibre dans les temps de parole ;
- Responsabilisation des parties quant à leur discours lors de la médiation ;
- Refus de prendre parti, de trancher ou de désigner un coupable ;
- Présence permettant de témoigner de dérives éventuelles.

Conditions d'existence :

- Existence d'une déontologie et de principes éthiques ;
- Notions de conduite d'entretien, de médiation, de gestion de groupe ;
- Légitimité à mener cette action.

5.1.7. Transmettre son diagnostic

Définition : action de communiquer son interprétation de la situation et d'expliquer les grilles de lecture mobilisées afin de permettre une compréhension approfondie de la situation par les acteurs.

Remarque : nous avons situé cette catégorie entre « Faire carrefour » et « Infléchir le cours des événements » car elle aurait pu être une sous-catégorie de ces deux dernières. En effet, transmettre son diagnostic implique de faire lien entre différents acteurs, moyennant une analyse de la situation entre la rencontre des uns et la transmission de cette analyse vers d'autres ou vers ces mêmes personnes. Aussi, le fait de transmettre son diagnostic implique une intention d'éclairer autrui et dès lors d'orienter potentiellement son comportement ou les décisions qu'il prendra.

Propriétés :

- Echanges autour du point de vue explicité ;
- Mise en exergue d'aspects ignorés par l'interlocuteur ;
- Vérification de l'adhésion des parties prenantes au diagnostic ;
- Proposition de pistes d'action en fonction du diagnostic ;
- Mise en mouvement pour faire évoluer la situation.

Conditions d'existence :

- Conception d'une compréhension globale de la situation étayée par la mobilisation de grilles de lecture pertinentes ;
- Faire carrefour entre les acteurs ;
- Attitude pédagogique, souci d'éclairer ou d'outiller autrui face aux situations problématiques ;
- Être reconnu comme interlocuteur en cas de RPS et reconnaissance d'une expertise.

5.1.8. Infléchir le cours des événements

Trois sous-catégories composent cette catégorie.

Chercher à orienter

Définition : action de tenter d'influencer les actes d'une personne ou l'évolution d'une situation en donnant des conseils, en faisant des propositions ou par tout autre moyen non contraignant.

Propriétés :

- Proposition d'actions visant à faire évoluer la situation conflictuelle (analyse, médiation, rencontres) ;
- Réorientation du sujet d'une discussion pour sortir de l'impasse ;
- Proposition de faire appel à d'autres ressources ;
- Conseils sur des comportements à adopter en situation ;
- Assistance dans la formulation d'un e-mail, conseils sur la façon d'aborder un sujet ou d'amener ses propos ;
- Orientation de l'attention d'autrui de façon explicite ou sous-entendue sur un problème qu'il ignore et dont il devrait se préoccuper.

Conditions d'existence :

- Demande d'accompagnement de la part d'un acteur impliqué dans la situation.

Evaluer les propositions de solution

Définition : action de mettre en perspective la solution avancée avec son analyse de la situation et la finalité d'apaisement de la situation.

Propriétés :

- Estimation de l'impact de l'action proposée sur le bien-être psychosocial des acteurs ;
- Estimation de l'impact de l'action proposée sur la situation conflictuelle ;
- Evaluation de la faisabilité en fonction des tâches à réaliser par les acteurs selon leur poste dans l'organisation ;
- Estimation de l'adéquation de l'action proposée avec la fonction occupée dans l'organisation ;
- Exercice d'une influence sur les acteurs en fonction du résultat de son évaluation.

Conditions d'existence :

- Proposition d'une action par un acteur ou par soi-même ;
- Analyse de la situation permettant des projections spéculatives sur les effets des actions proposées.

Chercher à imposer

Définition : action d'utiliser un moyen contraignant pour obliger autrui à agir différemment de son intention initiale.

Propriétés :

- Utilisation de ressources légales ;

- Passage par des organes formels (CPPT) ;
- Recours à la hiérarchie ou aux autorités.

Conditions d'existence :

- Refus de prise en compte d'un risque ou d'un dommage ;
- Peu de valeur accordée à la parole de l'acteur ;
- Rapports de force.

5.1.9. Délimiter le champ et le spectre d'action

Définition : action de préciser ou de rappeler à soi-même ou à autrui son domaine et ses limites d'intervention, ainsi que ceux d'autrui (Fig. 3).

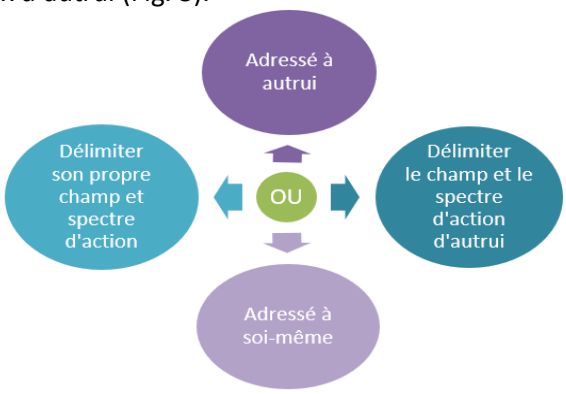


Figure 3 – Délimiter le champ et le spectre d'action

Propriétés :

- Lutte contre l'instrumentalisation ;
- Respect des limites de ses compétences ;
- Préservation du pouvoir d'action des acteurs ;
- Informer, rassurer, poser le cadre pour autrui ;
- Se rassurer sur sa légitimité.

Conditions d'existence :

- Conscience des dérives possibles ;
- Attitude professionnelle ;
- Souci de préservation de soi ;
- Souci de sécuriser l'espace d'interaction ;
- Mise en doute du bien-fondé de ses démarches.

5.1.10. S'entourer de personnes ressources

Définition : action de solliciter une personne afin d'obtenir une aide de sa part ou orienter autrui vers une tierce personne pour recevoir une aide de sa part.

Propriétés :

- Amélioration de la compréhension de la situation ;
- Augmentation de son pouvoir d'agir ;
- Conseils et validation de ses gestes professionnels par rapport à la personne en souffrance ;
- Renforcement de l'écoute et de la présence nécessaire à la personne en souffrance.

Conditions d'existence :

- Connaissance d'experts mobilisables ;
- Moyens financiers.

5.1.11. Réfléchir ses émotions

Définition : action de prendre conscience de ses émotions suite à une interaction avec autrui.

Propriétés :

- Empathie ;
- Envahissement émotionnel et difficultés à prendre du recul ;
- Echos entre le vécu d'autrui et son propre vécu ;
- Apprentissage de la prise de recul.

Conditions d'existence :

- Offre de présence ;
- Partage d'un vécu lourd et chargé émotionnellement, dommage psychosocial conséquent.

5.1.12. Garder des traces

Définition : action de produire et/ou conserver des écrits permettant de garder la mémoire des événements, des discours des acteurs, de son analyse de la situation.

Propriétés :

- Prise de notes lors des rencontres ou après, conservation et archivage d'e-mails, rédaction d'un rapport ;
- Volonté de montrer qu'on porte un intérêt à la situation ;
- Collecte d'informations à des fins de diagnostic ou d'argumentaire ;

Conditions d'existence :

- Postulat de la nécessité de conserver des documents écrits à des fins futures ;
- Volonté d'offrir de la présence ;
- Intention de capitaliser les expériences.

5.1.13. Capitaliser et se développer

Relever les leviers de résolution

Définition : action de lister les actions et les comportements qui ont permis un apaisement de la situation problématique.

Propriétés :

- Engagement dans une démarche réflexive ;
- Capitalisation de l'expérience.

Conditions d'existence :

- Inscription dans une vision à long terme de sa pratique professionnelle ;
- Volonté d'amélioration continue.

Enquêter suite à un événement « rupture » en vue d'améliorer sa pratique

Le concept d'événement « rupture » est emprunté à la théorie de l'enquête de J. Dewey.

Définition : action de débuter une investigation suite à la perception par le sujet d'une rupture génératrice d'incertitude dans l'évolution prévue ou attendue d'une situation, et qui met en potentiellement en cause ses propres gestes professionnels.

Propriétés :

- Remise en question de sa pratique ;

- Questionnement sur la pertinence d'action d'évaluation de sa pratique ;
- Demande de retours aux acteurs qui ont été accompagnés.

Conditions d'existence :

- Démarche réflexive ;
- Capacité à la remise en question, volonté d'améliorer sa pratique ;
- Inscription dans une vision à long terme de sa pratique professionnelle.

Point de synthèse sur la catégorisation conceptualisante

En termes de résultats, notre analyse a permis de circonscrire 13 catégories, certaines d'entre elles étant scindées en sous-catégories. Nous comptons donc 25 items qui sont le reflet d'une conceptualisation de l'activité observée :

<table>
<tr>
<td>Cartographier les composantes de la situation :
○ Profiler les acteurs
○ Retracer l'histoire du dommage psychosocial</td>
<td>Infléchir le cours des événements :
○ Chercher à orienter
○ Evaluer les propositions de solution
○ Chercher à imposer</td>
</tr>
<tr>
<td>Construire une interprétation de la situation :
○ Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels
○ Interpréter et catégoriser les comportements des acteurs
○ Construire des liens entre les différents points de vue
○ Mobiliser des grilles de lecture
○ Formuler des hypothèses étayées
○ Faire des suppositions</td>
<td>Faire carrefour :
○ Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes
○ Faire lien entre les acteurs ou les sous-groupes d'acteurs
○ Réunir les conditions préalables à la médiation
○ Sécuriser l'espace d'interaction</td>
</tr>
<tr>
<td>Offrir de la présence</td>
<td>Transmettre son diagnostic</td>
</tr>
<tr>
<td>Construire du lien social</td>
<td>Délimiter le champ et le spectre d'action</td>
</tr>
<tr>
<td rowspan="4">Capitaliser et se développer :
○ Relever les leviers de résolution
○ Enquêter suite à un événement « rupture » afin d'améliorer sa pratique</td>
<td>Réfléchir ses émotions</td>
</tr>
<tr>
<td>S'entourer de personnes ressources</td>
</tr>
<tr>
<td>Pousser à structurer la réflexion ou l'action</td>
</tr>
<tr>
<td>Garder des traces</td>
</tr>
</table>

5.2. Les intentions inférées des catégories

Des différentes catégories observées, nous avons inféré quatre intentions génériques, dont les catégories sont les expressions en actes : l'intention de compréhension – travailler à une lecture de la situation suffisamment éclairante pour dégager des pistes de solution ; l'intention de soin – veiller au bien-être des différents acteurs ; l'intention d'influence – agir sur l'évolution de la situation pour l'amener vers sa résolution ; l'intention d'équité – s'efforcer d'adopter une position juste et viser un traitement juste pour chacun (Fig. 4).

L'idée n'est pas de ranger les différentes catégories selon ces quatre intentions. En effet, une catégorie poursuit bien souvent plusieurs finalités conscientisées ou non par l'acteur. Les quatre intentions sont toutes interdépendantes et convergent vers l'apaisement de la situation problématique. Elles nous donnent une première image de l'articulation du pouvoir d'agir des sujets en situation.

Nous utilisons ce canevas dans la section suivante pour analyser l'activité des interviewés et ainsi l'éprouver au réel de l'activité telle que relaté par notre échantillon.

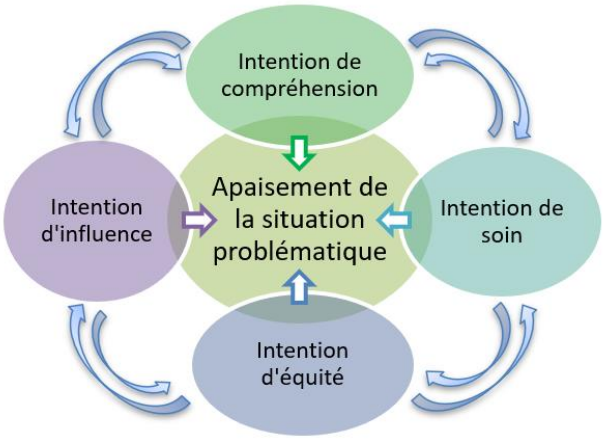


Figure 4 – Les intentions au travers des catégories

5.3. L'articulation des catégories selon les acteurs

5.3.1. Vue d'ensemble des résultats

Les deux tableaux présentés ci-après nous montrent en quelle mesure les catégories apparaissent dans le discours des différentes personnes interviewées, de façon globale (Fig. 5) ou individuelle (Figs. 6, 7).

Quelques considérations générales

La catégorie « Retracer l'histoire du dommage psychosocial » est la plus représentée dans l'ensemble, ce qui semble logique au vu de la question au départ des entretiens : le scénario d'accompagnement est intrinsèquement lié au scénario de l'évolution de la situation. Comme nous l'avons déjà souligné, cette cartographie n'en est pas moins un élément clé pour la compréhension de la situation, étape cruciale du processus d'accompagnement.

Catégories	Par nombre de mots		Par nombre de catégorisations	
Retracer l'histoire du dommage	11692	24%	112	19%
Interpréter et catégoriser les comportements	6437	13%	95	16%
Chercher à orienter	4381	9%	45	8%
Profiler les acteurs	3095	6%	28	5%
Construire des liens entre les différents points de vue	2683	5%	32	5%
Offrir de la présence	2508	5%	43	7%
Faire lien entre les acteurs	2434	5%	29	5%
Relever les leviers de résolution	1620	3%	9	2%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	1619	3%	30	5%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	1413	3%	20	3%
Délimiter le champ et le spectre d'action	1385	3%	19	3%
Mobiliser des grilles de lecture	1253	3%	15	3%
Chercher à imposer	1160	2%	13	2%
S'entourer de personnes ressources	1032	2%	18	3%
Sécuriser l'espace d'interaction	1024	2%	12	2%
Transmettre son diagnostic	965	2%	11	2%
Réfléchir ses émotions	777	2%	11	2%
Evaluer les propositions de solution	742	2%	8	1%
Réunir les conditions préalables à une médiation	533	1%	7	1%
Garder des traces	470	1%	13	2%
Formuler des hypothèses	458	1%	4	1%
Construire du lien social	414	1%	4	1%
Enquêter suite à une événement "rupture"	398	1%	3	1%
Faire des suppositions	386	1%	5	1%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	269	1%	3	1%

Figure 5 – Répartition générale des catégories pour l'ensemble de l'échantillon

La seconde catégorie la plus représentée est « Interpréter et catégoriser les comportements des acteurs », suivi de « Chercher à orienter ». « Offrir de la présence » et « Profiler les acteurs » se disputent la quatrième place selon que l'on considère la fréquence d'utilisation ou le temps de parole. Viennent ensuite à quasi égalité « Faire lien entre les acteurs ou les sous-groupes d'acteurs » et « Construire des

liens entre les différents points de vue ». « Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes » dénote aussi d'une certaine fréquence.

		Par nombre de mots au total	PC Myriam	PC Elsa	CP Elodie	PC Clothilde	DS Annie	DS Justin
Retracer l'histoire du dommage	6/6	24%	x	x	x	x	x	x
Interpréter et catégoriser les comportements	6/6	13%	x	x	x	x	x	x
Chercher à orienter	6/6	9%	x	x	x	x	x	x
Profiler les acteurs	6/6	6%	x	x	x	x	x	x
Construire des liens entre les différents points de vue	6/6	5%	x	x	x	x	x	x
Offrir de la présence	6/6	5%	x	x	x	x	x	x
Faire lien entre les acteurs	6/6	5%	x	x	x	x	x	x
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	6/6	3%	x	x	x	x	x	x
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	6/6	3%	x	x	x	x	x	x
Relever les leviers de résolution	5/6	3%	x	x	x	x	x	
Délimiter le champ et le spectre d'action	5/6	3%	x	x	x	x		x
S'entourer de personnes ressources	5/6	2%	x		x	x	x	x
Evaluer les propositions de solution	5/6	1%	x	x	x	x	x	
Garder des traces	5/6	1%	x	x	x		x	x
Mobiliser des grilles de lecture	4/6	3%	x		x		x	x
Sécuriser l'espace d'interaction	4/6	2%	x	x		x	x	
Transmettre son diagnostic	4/6	2%	x		x	x	x	
Réfléchir ses émotions	4/6	2%	x		x	x		x
Chercher à imposer	3/6	2%	x				x	x
Réunir les conditions préalables à une médiation	3/6	1%	x	x		x		
Formuler des hypothèses	3/6	1%	x	x	x			
Construire du lien social	3/6	1%	x			x	x	
Enquêter suite à une événement "rupture"	2/6	1%	x	x				
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	2/6	1%			x	x		
Faire des suppositions	1/6	1%						x

PC = personne de confiance, CP = conseiller en prévention, DS = délégué syndical

Figure 6 – Proportion de l'échantillon présentant chaque catégorie et détails

Ces catégories majoritaires sont aussi présentes chez l'ensemble des acteurs. Nous constatons également que « Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels » est une activité commune à l'ensemble de notre échantillon.

	Par nombre de mots						Par nombre de catégorisations					
	Myriam	Elsa	Elodie	Clothilde	Annie	Justin	Myriam	Elsa	Elodie	Clothilde	Annie	Justin
Profiler les acteurs	18%	3%	10%	6%	3%	0%	9%	5%	6%	7%	5%	1%
Retracer l'histoire du dommage	17%	33%	21%	13%	33%	33%	14%	23%	14%	12%	22%	31%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	2%	5%	4%	0%	7%	1%	3%	5%	3%	2%	6%	2%
Interpréter et catégoriser les comportements	14%	23%	3%	9%	16%	17%	15%	25%	5%	12%	17%	18%
Construire des liens entre les différents points de vue	10%	5%	9%	3%	4%	2%	8%	4%	9%	4%	5%	2%
Mobiliser des grilles de lecture	4%	0%	8%	0%	3%	2%	5%	0%	8%	0%	2%	1%
Formuler des hypothèses	2%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	2%	1%	0%	0%	0%
Faire des suppositions	0%	0%	0%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	5%
Construire du lien social	1%	0%	0%	3%	1%	0%	2%	0%	0%	1%	1%	0%
Offrir de la présence	3%	2%	7%	8%	5%	5%	5%	5%	9%	9%	10%	9%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	0%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	2%	3%	3%	2%	8%	3%	5%	5%	3%	5%	10%	3%
Faire lien entre les acteurs	0%	3%	4%	12%	1%	6%	1%	7%	6%	9%	1%	5%
Réunir les conditions préalables à une médiation	0%	4%	0%	1%	0%	0%	1%	4%	0%	2%	0%	0%
Sécuriser l'espace d'interaction	2%	3%	0%	5%	1%	0%	4%	3%	0%	3%	1%	0%
Délimiter le champ et le spectre d'action	3%	2%	3%	5%	0%	3%	4%	3%	5%	5%	0%	2%
Chercher à orienter	3%	4%	8%	25%	1%	4%	3%	6%	7%	20%	1%	6%
Chercher à imposer	1%	0%	0%	0%	7%	8%	3%	0%	0%	0%	9%	3%
Evaluer les propositions de solution	3%	1%	1%	1%	3%	0%	2%	2%	2%	1%	1%	0%
Transmettre son diagnostic	4%	0%	6%	1%	1%	0%	4%	0%	6%	1%	1%	0%
S'entourer de personnes ressources	2%	0%	2%	2%	4%	4%	5%	0%	2%	3%	5%	4%
Réfléchir ses émotions	1%	0%	1%	2%	0%	5%	4%	0%	1%	2%	0%	4%
Garder des traces	0%	0%	4%	0%	1%	0%	2%	1%	9%	0%	1%	1%
Enquêter suite à une événement "rupture"	3%	2%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%
Relever les leviers de résolution	4%	5%	6%	2%	2%	0%	2%	2%	2%	2%	1%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figure 7 – Répartition des catégories pour chaque acteur

Nous pouvons encore observer que Myriam à l'utilisation la plus diversifiée (deux catégories absentes) et assez bien répartie avec quatre catégories dominantes et un pourcentage maximal de 18%. Elodie dénote d'une répartition fort homogène si l'on met de côté « Retracer l'histoire du dommage », mais moins diversifiée (sept catégories absentes). Justin a un spectre d'activités moins varié avec 16 catégories différentes (Fig. 8).

	Nombre de catégories présentes	Nombre de catégories absentes
Myriam	23	2
Clothilde	20	5
Elodie	19	6
Elsa	17	8
Annie	18	7
Justin	16	9

Figure 8 – Nombre de catégories présentes et absentes par acteur

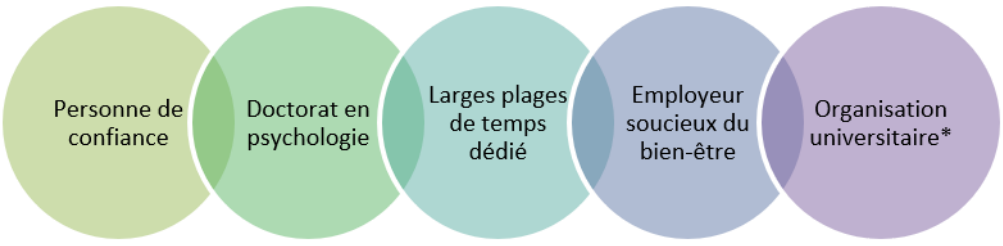
En termes de tendances générales, en observant le dégradé de couleur du deuxième tableau (Fig. 6), nous constatons que l'activité se concentre beaucoup sur des catégories a priori plus en lien avec une intention de compréhension telles que « Retracer l'histoire du dommage », « Interpréter et catégoriser les comportements », « Profiler les acteurs », « Construire des liens entre les points de vue ».

L'activité de Clothilde se démarque avec une préférence singulière pour « Chercher à orienter » et « Faire lien entre les acteurs ». Myriam « profile » les acteurs nettement plus que les autres. Myriam et Elodie « construisent des liens entre les différents points de vue » de façon plus marquée. Elodie s'attache particulièrement à « mobiliser des grilles de lecture ». « Chercher à imposer » semble une tendance plus forte chez Annie et Justin, les délégués syndicaux.

Après ce rapide tour d'horizon, nous examinerons plus en profondeur l'articulation des catégories selon les acteurs dans la suite de cette section et nous nous efforcerons de mettre en perspective ces différents résultats et les particularités de chaque interviewé dans le chapitre suivant.

5.3.2. Myriam

Myriam est personne de confiance dans une université comptant 5500 salariés. Elle fait partie d'une « Cellule bien-être psychosocial » rattachée au service interne de prévention et de protection de l'institution et dont la finalité est d'œuvrer à une politique globale du bien-être. Auparavant, cette cellule dépendait du Département des Ressources humaines, mais elle a été déplacée pour assurer une plus grande neutralité. En plus de cela, des personnes de confiance sont désignées au sein des différentes facultés. L'existence de cette cellule nous permet de penser que l'organisation se préoccupe du bien-être psychosocial de ses employés au-delà des obligations légales. Myriam travaille en étroite collaboration avec Elsa, avec qui elle réalise la plupart de ses accompagnements. Elle est docteur en psychologie et sa thèse portait sur le bien-être au travail.



* Structure impliquant des élections pour les postes en hiérarchie.

Figure 9 – Myriam – Caractéristiques générales

La situation abordée

Les académiques et le scientifique en CDI d'un département dans une faculté veulent empêcher un assistant, Renaud, d'obtenir un poste définitif, parce que son comportement nuirait à leur santé mentale. L'assistant a quant à lui un discours suicidaire. Le doyen, qui est également président de ce département

suite à des difficultés antérieures, demande l'intervention de Myriam. Une médiation a lieu entre Renaud et un académique mais semble déraper à cause de l'agressivité de ce dernier. Le doyen va finalement donner sa chance à Renaud et redistribuer les rôles de président, vice-président et secrétaire au sein de du département.

Catégories	Par nombre de mots		Par nombre de catégorisations	
Profiler les acteurs	1247	18%	10	9%
Retracer l'histoire du dommage	1200	17%	15	14%
Interpréter et catégoriser les comportements	985	14%	16	15%
Construire des liens entre les différents points de vue	685	10%	9	8%
Relever les leviers de résolution	289	4%	2	2%
Mobiliser des grilles de lecture	280	4%	5	5%
Transmettre son diagnostic	278	4%	4	4%
Offrir de la présence	241	3%	5	5%
Chercher à orienter	235	3%	4	4%
Enquêter suite à une événement "rupture"	217	3%	2	2%
Délimiter le champ et le spectre d'action	213	3%	4	4%
Evaluer les propositions de solution	185	3%	2	2%
Formuler des hypothèses	157	2%	1	1%
Sécuriser l'espace d'interaction	153	2%	4	4%
S'entourer de personnes ressources	142	2%	5	5%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	132	2%	5	5%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	116	2%	3	3%
Chercher à imposer	105	1%	3	3%
Réfléchir ses émotions	93	1%	4	4%
Construire du lien social	85	1%	2	2%
Réunir les conditions préalables à une médiation	31	0%	1	1%
Garder des traces	24	0%	2	2%
Faire lien entre les acteurs	23	0%	1	1%
Faire des suppositions	0	0%	0	0%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	0	0%	0	0%

Figure 10 – Myriam – Présence des catégories

L'intention de compréhension

De tous les interviewés, Myriam est celle qui utilise le plus la catégorie « profiler les acteurs », c'est d'ailleurs par-là qu'elle débute son explicitation, en détaillant le profil et le contexte de travail de Renaud, la personne qui apparaît le plus en souffrance dans la situation abordée.

Son profilage est particulièrement détaillé et comprend des éléments tels que les fonctions, les tâches, la charge de travail, le parcours professionnel dans l'organisation, les enjeux en termes de contrat de travail, la situation familiale, l'état de santé, des traits de caractères, des particularités physiques.

> *Myriam : l. 265-268 : « Faut savoir aussi que, donc Fabrice, c'est quelqu'un, il est… je pense qu'il est plus petit que moi, il est pas plus épais que moi. Il est très pâle, c'est quelqu'un de complètement imberbe aussi, donc il a euh… Après, si vous allez vous balader, vous n'aurez pas de mal à l'identifier (rire). Il a vraiment une apparence de fragilité comme ça. »*

En retraçant l'histoire du dommage psychosocial, elle mentionne des situations passées similaires et issues du même contexte, ce qui permet d'en percevoir la complexité et de sortir des registres personnel et interpersonnel dans lequel se situe l'interpellation initiale que Myriam a reçue par e-mail pour ouvrir sur des questionnements aux niveaux groupal et organisationnel.

> *Myriam l. 37-42 : Donc en 2012, il y a une analyse des RPS qui a été faite sur l'ensemble de la faculté, et ce département était identifié comme groupe à risque, clairement. En 2013, on a été sollicité par une autre personne de ce département. En 2015, encore par une autre personne qui a finalement dû donner, qui a été un peu poussé à la démission. Et puis alors lui, qu'on a reçu en 2016. Ce sont des personnes, les différentes personnes qu'on a déjà vues, sauf celui qui a démissionné, qui reviennent par la suite quoi.*

C'est également en cartographiant les composantes de la situation qu'elle met à jour les dysfonctionnements organisationnels :

> *Myriam l. 222-226 : Et puis quand Karim est revenu, on a dit « ben, écoute, Karim est revenu, c'est lui qui va être le chef, mais c'est quand même toi qui continues un peu car il n'est plus vraiment capable ». Enfin bref, il est revenu à mi-temps, rien n'a été préparé en fait. Rien n'a été préparé. Et donc du coup, il y a aussi un gros problème entre Renaud et Karim, qui à la base n'ont rien contre, l'un contre l'autre, mais Karim trouve que Renaud prend toute sa place, en même temps Karim n'est là qu'à mi-temps.*

Au fur et à mesure de ses interactions avec les acteurs, Myriam interprète et catégorise les comportements, ce qui lui permet – tout en réfléchissant ses émotions - d'une part d'évaluer la gravité du dommage psychosocial et d'autre part de comprendre les dynamiques à l'œuvre entre les acteurs.

> *Myriam l. 159-167 : Et qui avait des, vraiment, euh, un discours suicidaire, assez euh… enfin voilà, assez marqué, avec… déjà bien loin… [...] et donc, lui disait qu'il valait mieux un papa mort qu'un papa au chômage. Ça éviterait à leurs filles de devoir dire que leur papa ne travaillait pas et tout ça. C'était vraiment, d'ailleurs, ça me donne encore la boule à la gorge, c'était vraiment dur, dur, dur quoi.*

> *Myriam l. 245-251 : ça ne s'est vraiment pas bien passé, donc Renaud, il a parlé de comment il avait vécu les choses, mais il s'est aussi beaucoup remis en question. Et il a beaucoup euh… questionné. Et il s'est montré très ouvert en fait, à ce que Fabrice avait à lui dire. Et Fabrice c'était un mur en fait. Donc il a été tout le temps dans l'attaque, mais à chaque fois que Renaud disait « oui, mais tu sais si moi j'ai fait comme ça, c'est parce qu'il y avait ça…. J'avais telles attentes…. On m'avait dit que… ou si je fais comme ça, c'est parce que... ». Notamment en ce qui concerne la coordination entre Karim etc. Et ça n'a jamais été, été entendu.*

C'est également en construisant du lien entre les différents points de vue que les dimensions groupale, organisationnelle et institutionnelle de la problématique émergent. On voit en effet se dessiner la constitution de clans sur la base d'une forme d'organisation du travail et traversés par des conflits de valeurs et sur les critères de qualité du travail.

> *Myriam l. 197-203 : Et nous notre discours, c'est de dire « attention, c'est pas qu'une question de personne, même si vous avez quelqu'un qui remplace Christophe, ceux qui sont en présence, ils ne peuvent plus se sentir, ils n'ont plus du tout confiance. Il y avait vraiment en clivage entre ceux qui sont définitifs d'un côté et les assistants de l'autre. Avec les définitifs qui disent « nous, on est complètement… on ne reconnait pas notre expertise » et les assistants qui disent « ceux-là sont dans leur tour d'ivoire, ils n'ont plus aucun contact avec la réalité et quand ils viennent, ils voudraient qu'on fasse tout comme ils veulent alors qu'ils ne sont jamais là pour nous soutenir. »*

Ces liens ne pourraient s'établir sans les rencontres réalisées avec les différents acteurs de façon individuelle ou par sous-groupe partageant le même intérêt ou le même point de vue.

> *Myriam l. 216-218 : Et donc c'est en entendant ces différentes personnes, parce que finalement, on a eu quasi tout le monde à part les techniciens, ça donne cette, voilà, cette image-là quoi. Et en en discutant aussi avec Mathieu, la personne de confiance de la faculté.*

Pour appréhender la complexité qui se dégage de cet ensemble, Myriam mobilise pas moins de quatre grilles de lectures : le phénomène de bouc émissaire, le concept d'hyperconflit, la grille des différents types de RPS, ainsi que la grille d'Ardoino qui lui proviendra d'une ressource externe qu'elle a elle-même sollicitée. La grille issue de la norme légale est un outil de compréhension parmi d'autres.

Par sa formation et son expérience, Myriam est bien outillée, mais elle n'hésite pas à s'entourer et même à imposer aux autres une ressource supplémentaire si elle en ressent le besoin. Ainsi, elle interpelle le CPPT afin d'obtenir l'accompagnement par une personne extérieure que le doyen lui refuse.

Sa cartographie et son diagnostic lui permettent de formuler des hypothèses sur la poursuite du conflit en l'absence d'intervention.

> *Myriam l. 443-452 : et nous, on voyait déjà bien un troisième qui allait se dégager après, si Renaud était, n'était pas… on voyait déjà bien qui ça allait être… [celui qui cristallise tous les maux]*
> *- Et ça vous l'avez vu comment ?*
> *- Au niveau des entretiens, parce qu'on… en fait, on n'en… on hésitait entre deux, heu… on s'est dit, on s'est dit, ce sera un de ces deux-là. Un ancien assistant, qui était quelqu'un d'assez revendicateur, donc on s'est dit, bah, il va être facilement identifié comme l'emmerdeur. Et une assistante qui était très proche de Renaud. Et on s'est dit, ce sera un des deux et on entendait déjà des discours « Renaud a embrigadé Henriette » Donc on s'est dit, soit ce sera celui le plus revendicateur parce que c'est lui qui sort la tête et ce sera facile de l'identifier, soit ce sera Henriette parce que ce sera le, quelque part heu, l'héritière de Renaud quoi. Voilà.*

Enfin, nous observons comment Myriam s'attache à relever les éléments qui ont permis l'apaisement de la situation. Son intention de compréhension n'est pas seulement dirigée vers la situation problématique mais s'attarde également à la façon dont le conflit se calme, et ce à des fins de capitalisation de l'expérience.

> *Myriam l. 502-513 : Mais voilà, avec le recul, je me dis que finalement le doyen, il avait raison. Euh, dans le sens où c'est vrai que… amener de nouvelles personnes a fait du bien. Je pense que ça n'a pas été, ça n'aurait pas suffi sans le reste, mais ça a fait du bien et je me dis qu'il a eu raison. […] Il a vraiment donné sa chance à Renaud parce que je crois que le contrat de 11 mois qu'il lui a donné, je me demande s'il ne l'a pas payé avec les sous de la faculté en plus. […] Il a aussi su se montrer à l'écoute… d'abord des définitifs qui ne voulaient plus le voir, même si finalement il n'a pas suivi leur demande, mais il a été à leur écoute, il a réagi assez rapidement. Il a été à l'écoute de Renaud, il a perçu, quoi, le fait qu'il n'était vraiment pas bien. Il a pu entendre, c'est bête mais, il est allé à Libramont, et il a pu entendre les, pas les agriculteurs, les exploitants quoi, qui disaient qu'ils étaient vraiment contents de son travail, du travail des assistants, et tout ça. Donc c'est ça qui lui dit « mais non, il faut que j'investisse dans Renaud ».*

Figure 11 – Myriam – Intention de compréhension

L'intention de soin

En cartographiant la situation, interprétant les comportements, croisant les points de vue et réfléchissant ses émotions, Myriam a pu évaluer la gravité du dommage et va en conséquence offrir une présence plus marquée à Renaud, au vu de son état de fragilité. Cette présence se caractérise par de l'empathie et par du renforcement positif. Face aux idées suicidaires de Renaud, elle cherchera également conseil auprès d'une ressource externe afin d'être sûre d'adopter un comportement adéquat.

Myriam l. 293-296 : « Et heu, on a aussi envoyé un mail euh… à Renaud, pour savoir comment il avait vécu la médiation et on lui a dit que nous on avait trouvé que ça avait été quand même…. Que ça avait dû être dur pour lui d'encaisser ça. Euh… et qu'on trouvait qu'il avait été assez constructif et qu'il n'y avait pas eu forcément de réponse. »

Lors de l'organisation de la médiation, qui a été sollicitée par Renaud, elle porte une attention à rencontrer les acteurs individuellement au préalable pour les préparer et prend soin de sécuriser l'espace d'interaction. Néanmoins, la médiation dérape et Renaud *« se fait lyncher »* (l. 240) malgré les tentatives de recadrage. Devant cette sensation d'échec, nous observons deux réactions : d'une part Myriam réfléchit ses émotions et d'autre part elle entame un questionnement en vue d'améliorer sa pratique. Elle demandera également un éclairage à ce propos à la personne ressource qu'elle a mobilisée.

Myriam l. 263-265 : Au début, on a essayé de recadrer et tout ça et puis je crois qu'on a été un peu comme… assommée en fait par ce qu'on entendait.

Myriam l. 383-386 : Ah oui, la dame de Pramigaro, aussi, elle nous a conseillé, parce que nous, on a parlé de cette expérience-là, de la médiation, et elle nous disait « pourquoi pas envoyer un mail à Fabrice et à Renaud, en disant que voilà, pour vous, votre pratique professionnelle, vous aimeriez avoir leur ressenti par rapport à la médiation.

Enfin, lorsqu'elle évalue les propositions de solution, son attention se porte sur les effets négatifs potentiels afin de préserver les personnes :

Myriam l. 458-459 : Qu'est-ce qui peut encore être fait, sans être une redite, sans être inutile, sans réactiver ? parce qu'on se disait, resolliciter tout le monde, c'est un peu remuer la boue quoi.

Figure 12 – Myriam – Intention de soin

L'intention d'influence

Afin de diminuer le RPS, Myriam va transmettre son diagnostic et par là tenter d'influencer les actions qui seront mises en place par le doyen. Elle souligne l'insuffisance des solutions proposées face à l'ampleur du problème. Le doyen n'étant pas réceptif à sa demande d'une intervention extérieure au vu de l'ampleur du problème, elle passe alors par le CPPT et l'administrateur dans le but d'imposer ce qu'elle juge nécessaire à la résolution de la situation.

Myriam l. 338-343 : Donc en mars on en parle en CPPT et heu, on convient que… qu'on va rédiger un courrier, que l'administrateur enverra au doyen, en insistant sur l'importance de faire ça. Donc on rédige ce courrier, dans lequel finalement on relève tous les facteurs de risques psychosociaux qu'on nous a relaté dans les entretiens et heu, ben, on se rend compte qu'il y en a dans toutes, il y a cinq catégories, et il y en a vraiment partout. Donc le doyen reçoit le courrier. Du coup, après il reprend contact avec nous…

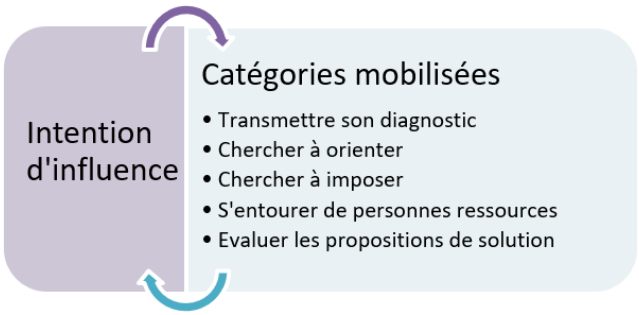


Figure 13 – Myriam – Intention d'influence

L'intention d'équité

L'intention d'équité se traduit dans l'écoute et la confrontation des différents points de vue dans une recherche d'objectivation par l'intersubjectivité : convergence de différents témoignages, confrontation de ses perceptions à celles d'autrui.

> *Myriam l. 310-314 : Et donc il [le doyen] m'a dit qu'il avait vraiment le sentiment que les trois définitifs ne se remettaient pas du tout en question, par rapport à ça. Ce qui confirmait ce que nous, on avait observé.*

Un autre aspect participant à l'intention d'équité réside dans la catégorie « Délimiter le champ et le spectre d'action ». Ainsi, elle empêche autrui de sortir de son champ d'action afin de garantir que cette personne ne tire pas la situation à son avantage de façon indue. Ce faisant, Myriam infléchit aussi le cours des événements.

> *Myriam l. 318-324 : Moi j'avais dit : « si vous devez discuter de la situation de Renaud, je trouve que ça ne doit pas se faire en présence des autres et je ne souhaite pas non plus discuter de la médiation. » […] « Je ne souhaite pas en discuter en présence des autres, parce qu'ils sont parties prenantes. Fabrice y était et tout ça est initié, et eux veulent qu'il parte, donc ça ne les concerne pas. » Je trouvais que ça… on ne devait pas leur donner ce rôle-là. Et le doyen m'a entendue là-dessus.*

Il peut s'agir également d'une vigilance à ne pas se laisser instrumentaliser et éviter par-là de participer à une résolution potentiellement inéquitable du problème, ou en tout cas à une utilisation inéquitable du rôle de la personne de confiance.

> *Myriam l. 67-70 : Donc moi je suis allée à cette réunion-là, sans trop savoir, en me disant « c'est quoi, c'est le, c'est le procès de Renaud, mais moi je ne suis pas là en tant que personne de confiance, je ne suis pas là pour arbitrer et prendre des décisions. »*

Enfin, en sécurisant l'espace d'interaction ou en tentant de le faire, Myriam s'efforce également à ce que chacun soit entendu de façon équitable et prenne le temps de prendre en considération les paroles de l'autre.

> *Myriam l. 286-287 : Au début, on essayait de recadrer, de dire, « ben, voilà, monsieur Fabrice, est-ce que vous entendez ce que dit Renaud, qu'est-ce que vous en pensez… ».*

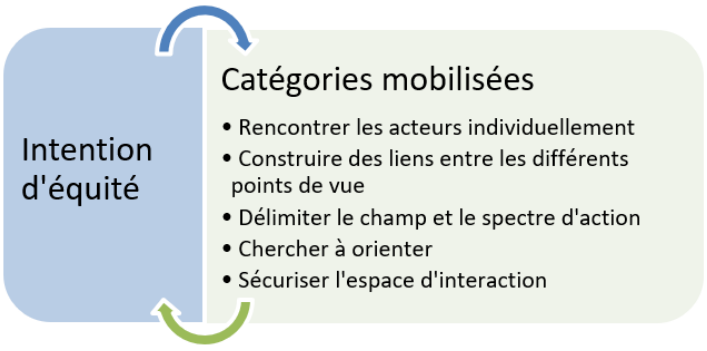


Figure 14 – Myriam – Intention d'équité

5.3.3. Elsa

Elsa est personne de confiance et collègue de Myriam, elle travaille également dans la Cellule bien-être psychosocial de la même université. Myriam est assistante sociale de formation et a suivi un certificat en médiation d'une durée de deux ans.

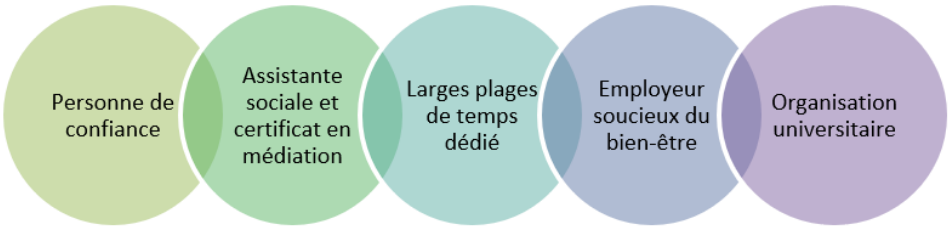


Figure 15 – Elsa – Caractéristiques générales

La situation abordée

Il s'agit d'un conflit entre deux employées d'un service d'accueil. Martine se plaint de sa collègue Irène qui est très volcanique. Elle souhaite être mutée ailleurs, mais sa responsable s'y oppose. Elsa rencontre Martine, qui tombe ensuite trois mois en maladie. A son retour, Elsa tente d'organiser une médiation et rencontre Irène mais celle-ci refuse la médiation. La responsable, ne parvenant pas à calmer le conflit, durcit les règles d'organisation du travail. Irène se ravise et la médiation finit par avoir lieu. Les deux femmes parviennent à se mettre d'accord sur de nouvelles façons de fonctionner ensemble.

Catégories	Par nombre de mots		Par nombre de catégorisations	
Retracer l'histoire du dommage	2744	33%	24	24%
Interpréter et catégoriser les comportements	1948	23%	26	25%
Construire des liens entre les différents points de vue	630	8%	5	5%
Relever les leviers de résolution	403	5%	2	2%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	389	5%	5	5%
Réunir les conditions préalables à une médiation	351	4%	4	4%
Chercher à orienter	348	4%	5	5%
Sécuriser l'espace d'interaction	252	3%	3	3%
Faire lien entre les acteurs	234	3%	7	7%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	233	3%	5	5%
Profiler les acteurs	216	3%	5	5%
Offrir de la présence	206	2%	5	5%
Formuler des hypothèses	198	2%	2	2%
Enquêter suite à une événement "rupture"	181	2%	1	1%
Délimiter le champ et le spectre d'action	166	2%	3	3%
Evaluer les propositions de solution	113	1%	2	2%
Mobiliser des grilles de lecture	0	0%	0	0%
Faire des suppositions	0	0%	0	0%
Construire du lien social	0	0%	0	0%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	0	0%	0	0%
Chercher à imposer	0	0%	0	0%
Transmettre son diagnostic	0	0%	0	0%
S'entourer de personnes ressources	0	0%	0	0%
Réfléchir ses émotions	0	0%	0	0%
Garder des traces	E		E	

Figure 16 – Elsa – Présence des catégories

L'intention de compréhension

En examinant son récit, nous pouvons observer comment en classant de façon chronologique les informations qu'elle récolte au fil des entretiens, Elsa met à jour les dysfonctionnements organisationnels et pose des hypothèses de compréhension :

> *Elsa l. 118-122 : Disons, ce n'est pas ce dont elle nous a parlé en premier. Ce qui était flagrant au départ, c'était son mal-être et le tempérament de sa collègue et c'est seulement après, d'où l'intérêt parfois d'avoir plusieurs entretiens, parce qu'on se rend compte que les gens, une fois qu'ils sont un peu retombés de l'émotion, ben il y a des choses qui peuvent expliquer ce qu'il se passe. Et que c'est pas anodin une histoire comme ça. Donc euh…*

Elsa l. 107-113 : Et donc au moment où Irène s'est absentée, elle a repris une partie du travail d'Irène, mais en fait, elles ne se connaissaient pas. On peut imaginer, nous après, on fait des tas d'hypothèses, ben, oui, Irène est revenue, Martine avait repris tout le travail et à ce moment-là on apprend, enfin, quand on a revu, après, Martine, on apprend que heu, quand Irène est revenue, bah, elle a repris son travail tel qu'il était quand elle s'est absentée, donc on imagine que ça a pu créer des tas de tensions quoi.

Un autre événement clé pour la compréhension de la situation se joue lors de la première rencontre avec Irène. Elsa s'est forgé une certaine image de celle-ci lors de ses rencontres avec Martine, image qui va entrer en dissonance avec son observation directe lorsqu'elle la rencontre. Ainsi, elle construit non seulement des liens entres les points de vue des deux femmes mais aussi entre ses différentes interprétations et catégorisations des comportements. C'est parce qu'elle offre de la présence, et dès lors se met en empathie avec l'une, puis avec l'autre qu'elle peut appréhender les deux points de vue de cette manière. Cette réflexion sur ses propres perceptions témoigne également d'une activité de réflexivité.

Elsa l. 156-165 : Lorsqu'on a eu des rendez-vous avec qqn, qu'on a vu plusieurs fois. Martine. Quelqu'un qui est très dans une position de victime finalement. Et donc on se dit, ben je pense que c'est humain de se dire « pauvre fille, elle a vraiment devant elle une collègue qui est difficile à vivre, ça l'affecte énormément ». Et donc on se fait une première opinion, on ne devrait pas, mais c'est naturel. Et puis on se trouve face à Irène, qui a l'air d'être quelqu'un de tout à fait euh… qui est très, très sympathique, très loquace, très sociable, on voit vraiment qu'elles sont euh… opposées… et euh… Et on se dit finalement euh… tout ce qui arrive, ce n'est que les conséquences de quelque chose qui n'a absolument pas été préparé quoi. Et elles ont chacune des bonnes raisons de rester sur leurs positions et de se sentir mal en fait.

Enfin, nous remarquons qu'Elsa garde des notes des éléments qui l'on amenée à mieux comprendre la situation et son évolution. Elle relève également les leviers de résolution et s'engage dès lors dans une démarche réflexive.

Elsa l. 434-445 : Parce que euh… au départ c'était une situation, qui semblait vraiment engluée quoi. […] Et là on se dit, mais en réalité, euh…, même quand on est à ce point dans… dans la douleur, parce que finalement elles souffraient toutes les deux, et bien il y a encore moyen de faire quelque chose quoi. Et parfois, c'est juste le fait de faciliter une discussion, donc juste être là, par une présence attentive, active, parce qu'on n'a finalement pas fait grand-chose, on était là, euh… c'était pas à nous de faire quoi, c'est vraiment elles qui ont apporté, ça c'était super chouette, je trouve. En tout cas, moi, ça m'a, ça m'a éclairé. […] ça montre à quel point parfois, juste la présence d'un tiers qui va les écouter de manière très attentive et… montrer que ce qu'elles disent est aussi important l'une que l'autre, ben pouf, il y a quelque chose qui peut se débloquer quoi.

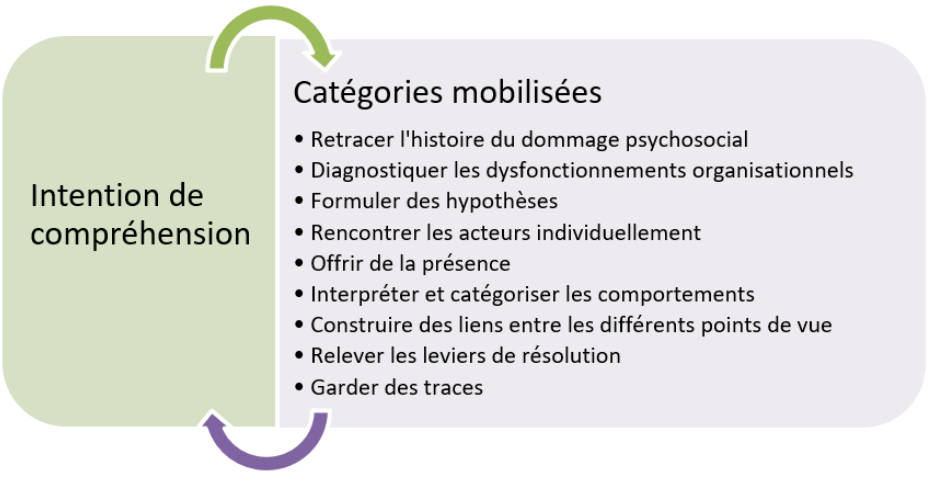


Figure 17 – Elsa – Intention de compréhension

L'intention d'influence

Elsa n'a jamais recours à la contrainte pour imposer quelque chose et reste dans une certaine réserve par rapport à l'influence qu'elle décide d'exercer, ce qui, en soi, produit également des effets. En cela, elle porte une attention particulière à ne pas sortir de son champ d'action et à évaluer les solutions proposées en conséquence.

> *Elsa l. 470-473 : Après, nous, on se disait, ça serait peut-être à nous aussi d'aller lui dire [à la responsable], ce qu'on a l'impression qui en ressort par rapport à la gestion de l'équipe et puis finalement, c'est pas notre rôle de faire ça. Et ça s'est pas, ça s'est pas organisé. Elle n'est plus revenue vers nous et…*

Face aux plaintes de Martine, Elsa va tout d'abord tenter de la conseiller sur les comportements à adopter lors des disputes avec sa collègue, mais Martine ne sera pas très réceptive à ses propos. Ensuite, Elsa va plusieurs fois s'adresser à Irène dans un premier temps pour la rencontrer, ensuite pour lui proposer de rentrer dans un processus de médiation. Ce sont ces propositions répétées qui vont finalement permettre la rencontre. Toutefois cette influence laisse Irène libre de son choix, la médiation ne pouvant avoir lieu que si les différentes parties sont réellement volontaires.

Lors de la médiation, l'intervention d'Elsa sera décisive. Alors que les deux femmes ont vidé leur sac dans une ambiance très tendue, Elsa fait évoluer la discussion des problèmes interpersonnels vers des questions d'organisation du travail, ce qui aura pour effet de rétablir la communication entre les deux protagonistes et de débloquer la situation.

> *Elsa, l. 331-336 : Et donc, ce qu'on essaie de faire à ce moment-là, c'est d'essayer de les recentrer, une fois que tout ça est un peu sorti, sur vraiment le travail. Et donc les choses dont elles estiment qu'il faudrait discuter pour que, pour retrouver un fonctionnement un peu plus serein.*
>
> *Aline : Et comment vous faites pour les recentrer ?*
>
> *Elsa : Eh bien, on leur demande, on leur dit, « tiens, quels sont les sujets dont vous pensez qu'il faudrait discuter », vraiment, les refixer sur le concret de leur travail, plus sur la relation à ce moment-là.*

Elsa va aussi décider de ne pas faire de retour à la responsable sur les conclusions de la séance de médiation et encouragent les deux employées à ce qu'elles portent elles-mêmes leurs différentes propositions lors de la prochaine réunion de service. Cette option va permettre de renforcer le pouvoir d'agir des acteurs et de changer le mode de communication dans lequel elles se trouvaient avec leur responsable.

> *Elsa l. 428-431 : On n'est même pas repartie des sujets de discussion puisqu'elles ont apporté d'autres choses et le fait qu'elles nous expliquent comment ça s'est déroulé pendant un mois, ben, on s'est rendues compte que finalement elles avaient mis les choses en route et donc euh… elles avaient repris la main quoi. Et euh… enfin, ça… je dis pas que… vraiment elles avaient repris la main sur leur situation, ça s'était assez troublant.*

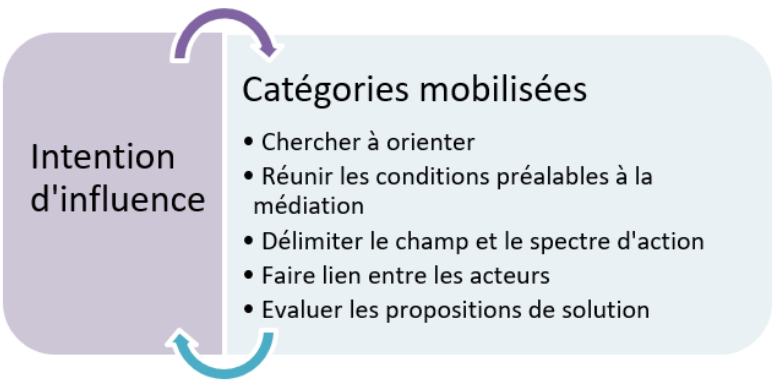


Figure 18 – Elsa – Intention d'influence

L'intention de soin

> *Elsa l. 72-73 : Elle avait un besoin d'être entendue, d'être écoutée, vraiment écoutée. Et qu'on reçoive un petit peu tout son paquet.*

L'intention de soin se caractérise d'emblée par une offre de présence puisqu'Elsa se rend disponible à Martine qui la sollicite : plusieurs rendez-vous ont lieu avant et pendant son absence pour maladie. Elsa porte en effet une attention au retour au travail suite à l'arrêt de trois mois de Martine. Par rapport à ses attentes, Elsa prend cependant la précaution de ne pas s'engager dans une voie qui dépasserait ses compétences et son champ d'action. Elle préfère dans ce cas aiguiller l'accompagnée vers d'autres types de service. Elle veillera également à être à l'écoute de la responsable lors de nombreux échanges téléphoniques étant donné que la situation piétine.

> *Elsa l. 60-64 : Donc ça, ben, on n'est pas coach non plus, donc c'est compliqué quand les gens nous demandent vraiment… on peut bien leur dire quelque chose mais… on lui avait aussi conseillé d'aller se… de suivre… d'aller voir quelqu'un pour pouvoir, elle, adapter ses comportements, gérer mieux ses émotions parce qu'elle était vraiment à fleur de peau.*

Elsa est également attentive à l'état émotionnel afin d'évaluer l'opportunité d'une médiation.

> *Elsa l. 44-54 : Donc nous, souvent on propose quand même une gestion de conflit. Mais quand les gens sont aussi mal, ils ne sont pas prêts, souvent pas prêt à rentrer dans le processus en fait, de médiation. [...] A mon avis c'était plutôt les deux autres rendez-vous où on l'a vue suite à son absence. Parce qu'au premier rdv, c'était trop dans l'émotionnel, c'était pas le moment je pense, de proposer une médiation à ce moment-là.*

Lorsque la médiation a finalement lieu, un soin particulier est apporté à la sécurisation de l'espace d'interaction, d'autant plus que les deux femmes avaient des réticences à entrer dans le processus, notamment pour des questions de confidentialité vis-à-vis de leur responsable. Le cadre est explicité par e-mail et rappelé verbalement au début de la séance.

> *Elsa l. 289-293 : On insiste bien en disant que c'est entre nous, que c'est tout-à-fait confidentiel, que nous, on est pas là pour prendre parti ni pour trancher. Et alors que… il y a des petites règles, des petites règles que l'on met en place entre nous pour ne pas que ça déborde, quoi. Parce que ça, je pense que Martine avait très peur de vivre un moment encore violent.*

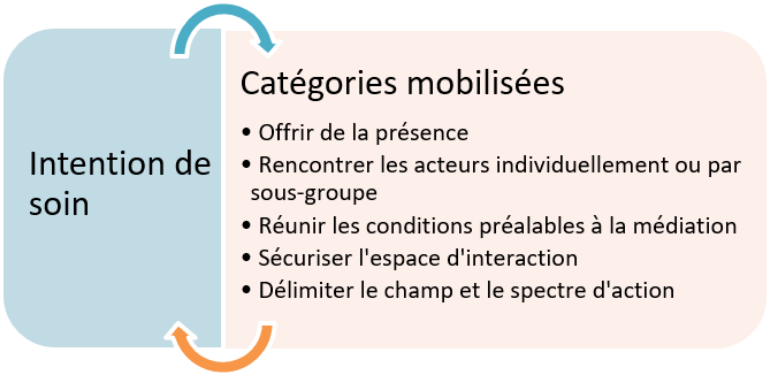


Figure 19 – Elsa – Intention de soin

L'intention d'équité

Au départ, suite aux rendez-vous avec Martine, Elsa s'est construit une image biaisée d'Irène. Cependant, elle ne se positionne d'aucune manière avant d'avoir pu rencontrer cette dernière, ce qui est aussi pour elle une condition préalable à la médiation. Ce faisant, elle offre de la présence autant à l'une qu'à l'autre, ce qui nourrit sa cartographie de la situation. Le point de vue d'Elsa va alors s'élargir et conforter son principe de ne pas prendre parti. On observe ainsi une recherche d'objectivité par le croisement des différents points de vue et en complétant le fil de l'histoire du dommage. Les règles participant à la

sécurisation de l'espace de médiation et le choix du lieu sont également posés dans le souci d'un traitement égalitaire des différentes parties.

> *Elsa l. 296-302 : heu, pas dans leurs locaux. Vraiment un local… neutre aussi. […] Qu'elles puissent, c'est important qu'elles puissent s'écouter chacune, parce que sinon, on y arrive pas, qu'elles parlent pour elles, enfin, ce genre de choses et que le temps de parole sera respecté, qu'elles ne se tracassent pas que ce soit déséquilibré. Elles s'engagent à respecter les règles.*

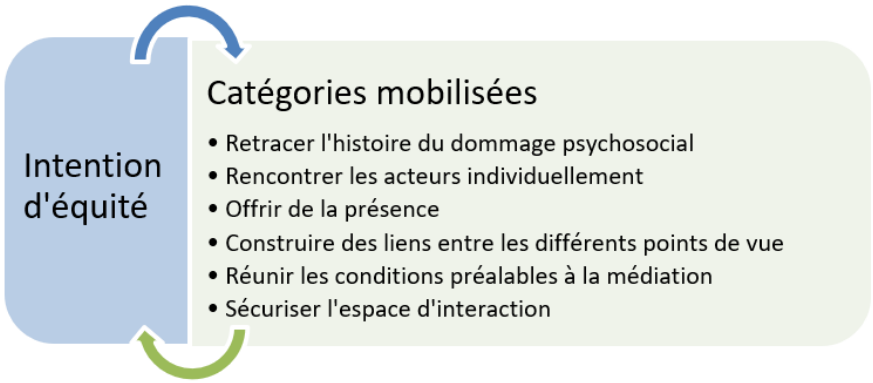


Figure 20 – Elsa – Intention d'équité

5.3.4. Elodie

Elodie est conseillère en prévention aspects psychosociaux depuis un an et demi dans une entité comprenant plusieurs sites hospitaliers, maisons de repos, polycliniques etc. pour un total de 4500 travailleurs. Auparavant, elle appartenait au département RH de la même institution dans un service d'accompagnement professionnel. Elle a été formée au coaching dans le cadre de cette précédente fonction. Elle est sociologue de formation et termine un Master de spécialisation en gestion des risques et bien-être au travail. Au vu de l'existence d'un service d'accompagnement professionnel et de la présence en interne de l'organisation d'une conseillère en prévention APS alors que ce n'est pas une obligation légale, nous considérons que l'employeur porte une attention particulière au bien-être de son personnel.

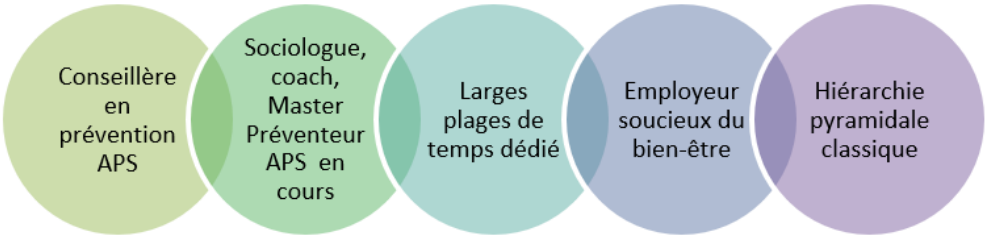


Figure 21 – Elodie – Caractéristiques générales

La situation abordée

Elodie relate son intervention dans la résolution d'un conflit étendu à un service de seize personnes divisées en deux clans. Elle a rencontré individuellement l'ensemble des collaborateurs et établi un rapport comportant une analyse et des pistes d'action qu'elle a présenté à la hiérarchie et au personnel concerné. Elle a également impulsé la création d'un comité de pilotage pour le suivi des actions mises en place. Ce comité auquel elle continue de participer est composé de membres de la hiérarchie et de représentants syndicaux.

Catégories	Par nombre de mots		Par nombre de catégorisations	
Retracer l'histoire du dommage	1872	21%	12	14%
Profiler les acteurs	883	10%	5	6%
Construire des liens entre les différents points de vue	784	9%	8	9%
Mobiliser des grilles de lecture	678	8%	7	8%
Chercher à orienter	671	8%	6	7%
Offrir de la présence	582	7%	8	9%
Relever les leviers de résolution	549	6%	2	2%
Transmettre son diagnostic	494	6%	5	6%
Garder des traces	378	4%	8	9%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	346	4%	3	3%
Faire lien entre les acteurs	329	4%	5	6%
Interpréter et catégoriser les comportements	299	3%	4	5%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	291	3%	3	3%
Délimiter le champ et le spectre d'action	234	3%	4	5%
S'entourer de personnes ressources	143	2%	2	2%
Evaluer les propositions de solution	110	1%	2	2%
Formuler des hypothèses	103	1%	1	1%
Réfléchir ses émotions	100	1%	1	1%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	82	1%	1	1%
Faire des suppositions	0	0%	0	0%
Construire du lien social	0	0%	0	0%
Réunir les conditions préalables à une médiation	0	0%	0	0%
Sécuriser l'espace d'interaction	0	0%	0	0%
Chercher à imposer	0	0%	0	0%
Enquêter suite à une événement "rupture"	0	0%	0	0%

Figure 22 – Elodie – Présence des catégories

L'intention de compréhension

Dès les prémices de son intervention, Elodie va rencontrer différentes personnes afin de commencer à cartographier les composantes de la situation et choisir la grille de lecture qu'elle va mobiliser.

> *Elodie l. 139-144 : Cette première réunion, je sais qu'elle va avoir lieu, j'ai déjà eu des discussions informelles ou plus formelles, je ne sais plus trop bien., avec le département infirmier. Et j'ai déjà discuté aussi avec le collègue des RH qui était intervenu à ce moment-là, une année ou deux avant, mais ça n'avait rien donné. Moi, j'ai déjà cette piste d'hyperconflit. Donc l'idée c'est de mobiliser quelque chose de nouveau, puisque ce qu'on a essayé avant n'a pas marché.*

Suite à cette première approche intuitive, Elodie va construire un protocole précis en accord avec la hiérarchie de cette équipe afin de parvenir à une compréhension en profondeur de la situation. Elle a donc décidé de rencontrer individuellement l'ensemble des collaborateurs et leur responsable direct lors d'un entretien basé sur un canevas de sept questions identiques pour tous. Elle a demandé à chacun de se situer ainsi que de désigner la place de chaque membre de l'équipe par rapport aux deux clans. Cette démarche lui a permis tout d'abord de profiler les acteurs par rapport à leur vision du travail et leur positionnement dans le conflit ; ensuite de croiser l'ensemble de ces données pour réaliser son analyse et figurer le conflit et les clans qui en découlent sur une carte. Les entretiens ont également permis de faire émerger des dysfonctionnements organisationnels.

> *Elodie l. 57-60 : L'idée, c'était que jusqu'à présent, ce qu'on n'avait jamais fait, c'était écouter individuellement chaque membre de l'équipe pour savoir ce qui se passait exactement. Bien sûr de leur point de vue subjectif mais l'idée que la somme de tous ces témoignages allait quand même nous donner une idée un peu plus claire de ce qui s'y passait.*

Ses grilles d'analyse sont clairement identifiées : il s'agit du concept de l'hyperconflit qu'elle a abordé lors d'un cours de son master de spécialisation, ainsi que les facteurs de RPS.

La piste de l'hyperconflit est venue à l'esprit d'Elodie en observant la suite d'interventions sans succès déjà réalisées sur la situation. La persistance du problème dans le temps l'a poussée à investiguer plus en profondeur et selon une méthode inédite pour elle et l'institution.

> *Elodie l. 65-82 : Et l'idée c'était vraiment de les faire parler sur la situation, sur le conflit parce qu'on savait qu'il y avait un conflit, de comprendre comment l'équipe se clanisait, autour de quoi. C'était quoi ce qui se passait là et puis aussi quand même de prendre en compte tous les aspects*

de risques psychosociaux. Donc, ça c'était pour les aspects plus relations interpersonnelles mais il y a des éléments de charge de travail qui sont sortis. Des difficultés avec un logiciel qui gère les transports. […] Des difficultés dans le management du chef, des difficultés... Dans la lourdeur du travail. […] Et donc là, on avait clairement un hyperconflit avec au centre le respect, avec deux clans, un clan qui était pour le respect des règles et un clan qui étaient pour le respect des personnes.

Enfin, au moyen de la grille de lecture mobilisée, Elodie va pouvoir formuler une hypothèse étayée de compréhension qui lui permettra ensuite d'établir des recommandations.

Elodie l. 417-422 : …dans les cinq fonctions [possible d'un hyperconflit], à part mettre de l'ordre dans le chaos, et de fait il n'y avait tellement pas de cadre que finalement le conflit venait un peu structurer quelque chose. Parce qu'il n'y avait pas de structure tout simplement. C'est une hypothèse. Je peux pas dire que c'est la vérité pure. Mais en tout cas... C'était fort parlant. Tous les autres éléments qui avaient été récoltés et déjà ce que l'intervenant précédent DRH avait déjà dit, c'est que ça manquait de cadre.

Lors de ces différents entretiens, Elodie a catégorisé les comportements et les discours des acteurs, ce qui lui a notamment donné une porte d'entrée pour évaluer la gravité du dommage. Nous observons toutefois que cette catégorie est peu présente chez Elodie en comparaison avec le reste de notre échantillon.

Elodie l. 179-189 : Mais c'est plus que, ce qui m'a frappé en fait... La succession de ces interviews, c'était en effet la lourdeur de ce que les gens venaient déposer et l'état dans lequel ils étaient. […] énormément de personnes ont pleuré pendant cette interview. Enormément de personnes ont déposé de la colère, de la tristesse, du ras-le-bol, de... On parlait de troubles physiques et de troubles du sommeil, des troubles de tension et d'autres qui devaient prendre des choses pour venir travailler, de la boule au ventre... C'était, c'était lourd mais c'était vraiment très, très lourd…

Face à la complexité de la situation, Elodie va s'entourer d'un spécialiste de l'hyperconflit afin d'accompagner le comité de pilotage qui s'occupe du suivi de la situation. Le comité prépare les questions à lui poser et des rencontres ont lieu ponctuellement avec lui.

Enfin, Elodie a porté une attention marquée à la compréhension de l'évolution positive du conflit afin de déterminer les éléments qui ont engagé les personnes dans le changement. Pour cela, elle a mené une nouvelle série d'entretiens individuels.

L. 383-411 : Donc j'ai revu toutes les personnes individuellement pour voir comment ça allait aujourd'hui, si ça allait mieux. […] De façon à pouvoir en tirer des enseignements pour l'avenir. […] Donc c'est à la fois la fermeté du message et le fait qu'ils aient vu qu'on s'était séparé du chef. Plus, contrebalancé par « On vous a entendu, on vous écoute, on, etc. déploie des moyens » Ces deux éléments-là, c'est ce qui ressort pour le moment. Ça a l'air d'être vraiment déterminant dans le fait qu'ils se soient engagés et que les choses bougent.

Figure 23 – Elodie – Intention de compréhension

L'intention d'influence

Elodie va tout d'abord user d'influence envers la hiérarchie pour mettre en œuvre sa méthodologie, lors d'une réunion sur la situation problématique à laquelle elle a été conviée.

> *Elodie l. 144-149 : Donc quand je viens à la réunion, je viens déjà avec un power point pour leur dire voilà ce que c'est que l'hyperconflit. Moi je pense, et les interlocuteurs autour de la table quand je leur ai donné les indicateurs, évidemment, pensaient aussi qu'on était là-dedans. Je pense qu'on est là-dedans et donc, si on veut développer un plan d'action, on a intérêt à voir beaucoup plus clair dans ce qui se passe là pour ne pas faire de bêtises.*

A la lumière de ses premières intuitions sur la situation et en s'appuyant sur sa présentation théorique, elle évalue les solutions proposées et infléchit le cours des événements.

> *Elodie l. 113-116 : Par exemple il y avait déjà dans l'idée de se séparer du chef parce qu'on voyait bien qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas là. Mais en fait, comme il y avait deux clans et qu'on pouvait présupposer qu'il y avait un clan qui était pro chef et un clan qui était anti chef, retirer le chef, ça risquait de nourrir cette dynamique de... et donc..*

Après avoir analysé la situation en profondeur, Elodie va dégager de ses conclusions une série de recommandations. Elle rédige alors un rapport en vue de le communiquer tant à l'équipe qu'à la hiérarchie, qui prendra les décisions sur les actions à mener.

> *Elodie l. 319-324 : Oui, donc le rapport avait plusieurs parties. […] En gros ce qui était sorti des fameuses 7 questions, parce que ça c'était important, ben les freins, les obstacles, nos missions, etc. Puis il y avait un rapport d'analyse de l'hyperconflit. L'hyperconflit c'est ça et on le retrouve dans cette équipe parce que. Et puis il y avait... Une partie sur les facteurs de risques psychosociaux. Ce que j'avais récolté comme informations, tout ce qu'on avait dit concernant les conditions de travail, l'ambiance de travail, etc.*

Elodie est au clair avec les limites de son spectre d'action et sur le pouvoir d'influence qu'elle possède.

> *Elodie l. 326-333 : Ce qu'on attend d'un conseil de prévention, ce n'est pas seulement qu'il fasse le diagnostic, c'est sur base de tout ce qu'il a compris, avec sa grille de lecture, qu'il fasse, qu'il donne des conseils, c'est bien ça, heu... Et donc nous on appelle ça des recommandations. Après l'employeur les suit, ne les suit pas, je veux dire... c'est recommandations, donc c'est pas « vous devez dire ceci » Donc c'est « voilà, vous pourriez agir à cet endroit-là, faire ça... » Donc c'est des recommandations. Donc a posteriori, parce que j'ai interviewé le directeur infirmier, lui dit que ça lui a vraiment donné de la structure, ce rapport, ça l'a aidé à structurer son plan d'action. Mais ça lui laissait aussi une liberté puisque c'étaient des recommandations c'était pas des actions, une imposition.*

Elle entend par ailleurs inscrire cette influence dans la durée via le comité de pilotage qu'elle instaure. Cet organe lui permet de réunir les différents acteurs et d'assurer que les changements soient effectivement mis en œuvre. Le recours à un expert externe lui permet également de consolider le suivi et la légitimité de ce comité dans la lignée de l'orientation qu'elle a choisie.

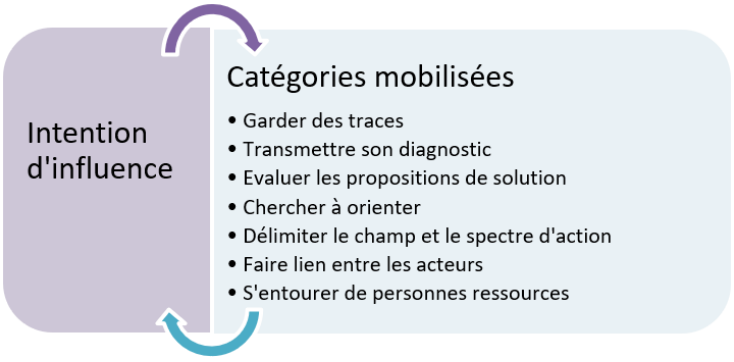


Figure 24 – Elodie – Intention d'influence

L'intention d'équité

Nous notons tout d'abord que la démarche très construite d'Elodie met également l'accent sur un traitement équitable des personnes : tout le monde est entendu de la même manière et selon le même guide d'entretien. L'ensemble des points de vue est ainsi pris en compte dans le rapport qu'elle fait sur la situation. La méthodologie et la grille de lecture qu'elle utilise permettent par ailleurs de sortir de l'incrimination simple du chef de service.

Une fois son analyse faite, Elodie va rédiger un rapport qu'elle expliquera tant à la hiérarchie qu'à l'équipe concernée. Son intention de compréhension s'étend dès lors à la compréhension de la situation par l'ensemble des acteurs concernés. Elle établit ainsi une égalité de traitement quant à l'accès à l'information et à la compréhension de celle-ci.

> *Elodie l. 345-351 : L'étape suivante, c'était de présenter mon rapport à l'équipe. Ce qui a été fait. Parce que ça, c'est important, quand tout le monde est venu se livrer comme ça, c'est de pouvoir leur dire « voilà ce qui est sorti de... de ce que vous m'avez dit. Est-ce que vous êtes d'accord avec ça ? » Donc ça, ça a été une réunion qui a été consacrée à ça.*

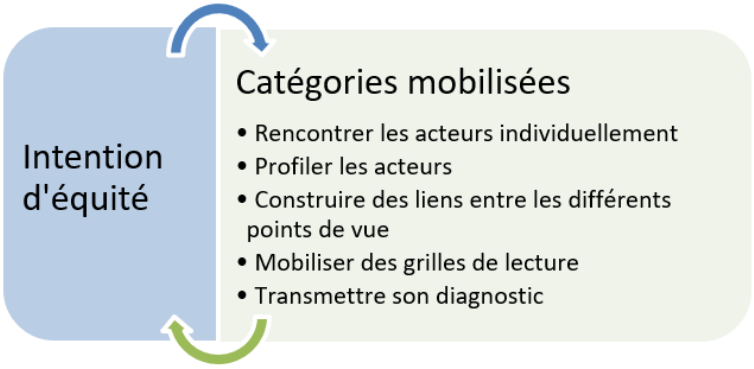


Figure 25 – Elodie – Intention d'équité

L'intention de soin

Lors des entretiens individuels qu'elle mène, au-delà de la récolte d'informations utiles à son analyse, Elodie offre de la présence à chacun, selon la gravité perçue du dommage. Ceci a également pour effet un réfléchissement de ses émotions.

> *Elodie l. 185-195 : C'était, c'était lourd mais c'était vraiment très, très lourd et comme j'avais tout... quand c'est comme ça on essaie de tout rassembler sur deux ou trois jours d'interviews. Et donc de fait, toute la journée, on est baigné dans cette atmosphère... Et moi qui d'habitude... Voilà, il faut dans notre métier une très grande distance. Beaucoup d'empathie mais aussi une grande distance par rapport à ce que les gens viennent déposer. Je me souviens d'une interview en particulier où quand la personne est sortie, j'aurais bien pleuré quoi, ce qu'il ne m'arrive absolument jamais, mais tellement c'était... […] Et je me disais mais... j'avais envie d'aider cette personne, ce qui n'était pas spécialement mon rôle à ce moment-là. Mais je me souviens avoir donné pas mal de conseils et lui donner des pistes pour sortir de cette situation. Au global c'était quelque chose de très difficile.*

Son intention de soin la poussera même à sortir du champ et du spectre d'action qu'elle se délimite pour conseiller et même refixer un rendez-vous à une collaboratrice. On voit que lors de la deuxième rencontre, elle va aussi pousser la personne à structurer sa pensée, tout en lui donnant également des conseils.

> *Elodie l. 208-216 : Et c'était plus vraiment... la revoir ne m'apportait pas de la matière par rapport à la problématique. C'était vraiment « comment allez-vous ? Qu'est-ce que vous allez mettre en œuvre pour sortir de ça ? » Et là voilà, ce qu'elle m'a déjà reflété, c'est que le fait d'avoir tout vidé, tout déposé quelque part lui avait fait beaucoup de bien. Quand je l'ai revue, elle était déjà plus du tout dans le même état comme je l'avais vue la première fois. […]*

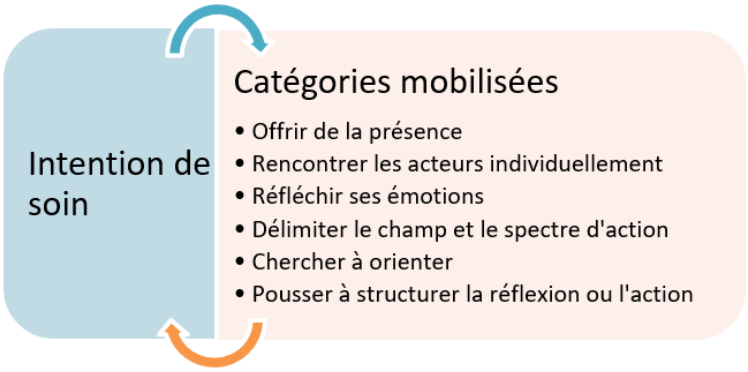


Figure 26 – Elodie – Intention de soin

5.3.5. Clothilde

Clothilde est assistante sociale et personne de confiance dans une entreprise de services qui compte 4000 collaborateurs. Elle dépend hiérarchiquement d'une manager RH, mais les deux aspects de son poste étant soumis au secret professionnel, elle jouit d'une grande autonomie dans l'exercice de sa fonction. Etant donné que les demandes relatives à sa fonction d'assistante sociale sont peu nombreuses, elle consacre la quasi-totalité de ses 35 heures/semaine à son rôle de personne de confiance. L'entreprise n'a mis en place aucune autre démarche particulière en faveur du bien-être psychosocial.

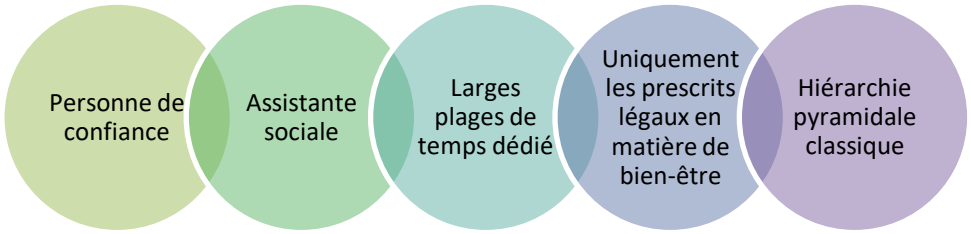


Figure 27 – Clothilde – Caractéristiques générales

Les situations abordées

Clothilde nous relate tout d'abord un conflit interpersonnel au sein d'une équipe. Trois employées se sentent « harcelées » par une de leur collègue. Après des entretiens individuels, elle organise une médiation entre les quatre femmes.

Clothilde évoque ensuite différentes facettes de son travail, notamment un accompagnement individuel pour un commercial qui a reçu un courrier laissant penser qu'on pourrait chercher à le licencier, ainsi qu'une autre intervention au sujet d'une personne au bord du burn-out.

L'intention d'influence

L'intention d'influence se manifeste chez Clothilde avant même qu'elle ne soit interpellée au sujet d'une situation de RPS. Elle a en effet pris le soin de se présenter à chaque équipe et se rend systématiquement sur les nouveaux sites afin d'expliquer sa fonction. Elle incite les collaborateurs à se tourner vers elle suffisamment tôt pour éviter que les conflits ne s'enveniment. Ce faisant, elle crée la condition de son intervention potentielle, à savoir être identifiée comme personne ressource en cas de problème psychosocial. À différents moments, elle insiste également sur son champ et son spectre d'action, de façon à indiquer clairement vers quoi elle met son énergie.

> *Clothilde l. 27-30 : oui, le but est vraiment qu'on arrive à retravailler ensemble, donc ça peut passer par une médiation, par des entretiens individuels, ou alors que j'intervienne auprès d'une autre personne. Donc ça peut aller chez les HR ou ça peut aller chez un supérieur hiérarchique ou aller discuter avec une collègue à propos d'un problème.*

Par ailleurs, l'activité de Clothilde se caractérise par une forte présence de « Chercher à orienter » et de « Faire lien entre les acteurs ». Nous observons en effet que tant lors des rencontres individuelles que lors

de médiations, Clothilde donne énormément de conseils. Ceux-ci portent sur les personnes à impliquer dans la résolution du problème, les attitudes et comportements à adopter, la façon de formuler la réponse à un courrier, etc.

Catégories		Par nombre de mots		Par nombre de catégorisations
Chercher à orienter	2800	25%	23	20%
Retracer l'histoire du dommage	1424	13%	14	12%
Faire lien entre les acteurs	1398	13%	10	9%
Offrir de la présence	855	8%	10	9%
Interpréter et catégoriser les comportements	839	8%	13	12%
Profiler les acteurs	700	6%	8	7%
Sécuriser l'espace d'interaction	553	5%	4	4%
Délimiter le champ et le spectre d'action	544	5%	6	5%
Construire des liens entre les différents points de vue	343	3%	5	4%
Construire du lien social	287	3%	1	1%
Relever les leviers de résolution	265	2%	2	2%
Réfléchir ses émotions	231	2%	2	2%
S'entourer de personnes ressources	192	2%	3	3%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	188	2%	6	5%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	187	2%	2	2%
Réunir les conditions préalables à une médiation	151	1%	2	2%
Evaluer les propositions de solution	104	1%	1	1%
Transmettre son diagnostic	97	1%	1	1%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	45	0%	2	2%
Mobiliser des grilles de lecture	0	0%	0	0%
Formuler des hypothèses	0	0%	0	0%
Faire des suppositions	0	0%	0	0%
Chercher à imposer	0	0%	0	0%
Garder des traces	0	0%	0	0%
Enquêter suite à une événement "rupture"	0	0%	0	0%

Figure 28 – Clothilde – Présence des catégories

Clothilde l. 220-223 : Et voilà donc là moi je suis intervenue en disant : « faites tous attention à la façon dont vous communiquez, surtout de ne pas... surtout si vous êtes frustrée par quelque chose, dites-le tout de suite parce que sinon ça monte, ça monte, ça monte, ça monte. Et à un moment on se sait plus, on ne sait plus travailler ensemble ».

Elle fait lien entre les acteurs de différentes manières :

- Elle introduit la problématique auprès de la personne incriminée, ce qui lui permet d'amener les choses de manière posée et de faire descendre déjà la température émotionnelle ;
- Elle s'assure de la compréhension des propos de chacun par tous lors des médiations et recadre des propos trop accusateurs de façon à maximiser les chances de réussite de la médiation ;

  Clothilde l. 206-210 : Donc il y a une dame qui a commencé en disant : « voilà, tu nous agresse tout le temps, tu, tu... » Donc voilà, très dans l'accusation, donc directement j'ai arrêté : « ouh là ! On n'est pas là pour ça. Donc ce n'est pas le bon ou le mauvais...Voilà, vous pouvez expliquer comment vous ressentez les choses. Mais le but n'est pas "j'accuse" ». Donc voilà, je dis : « je demande une situation où vous vous êtes senti blessée

- Elle fait un retour à la responsable sur le résultat de la médiation et reste en contact avec elle pour connaître l'évolution de la situation. Elle réévalue ainsi au fur et à mesure la pertinence des actions prévues, et réajuste les solutions apportées afin qu'elles soient les plus respectueuses possibles du bien-être des acteurs.

  Clothilde l. 381-386 : Et la gérante me dit : « c'est quand que tu viens ? [Faire une réunion sur la communication non violente] » et je dis : « écoutez, je ne suis pas sûre que ce soit vraiment... Est-ce que c'est vraiment opportun que je revienne et que je reparle de cette histoire et que... ». Je dis : « ça se passe bien, honnêtement, moi, je laisserais juste les choses comme ça. Elles ont trouvé leur façon de fonctionner. On va laisser comme ça. Tout le monde est d'accord, on laisse comme ça. Et si jamais il y a encore un souci, je reviendrai, en espérant jamais devoir revenir ».

- Elle utilise des voies informelles pour orienter l'attention et aiguiller le comportement des acteurs.

  Clothilde l. 561-570 : Et donc, heu… J'ai été voir, finalement, sa chef, je la connais et on parlait d'autre chose et voilà… et elle me parlait un peu de son équipe et du surplus de travail et qu'ils étaient débordés et je dis : « oui, je sais. ». « Je sais que vous avez énormément de boulot. » Elle me dit : « Ah bon, tu as vu des gens de mon équipe ? » « Oui, heu… j'en ai vu. » Et puis elle me dit : « Ah, tu as vu Nadine, je suppose, parce qu'elle est complètement à bout pour le moment et je ne sais pas quoi faire. » Et je dis : « en effet, oui, elle est complètement à bout, fais gaffe, elle va en ligne droite au burn-out. Je sais qu'elle a pas envie de discuter, de, de sa charge de travail, etc. mais elle est hyper frustrée et donc il faut que vous trouviez une solution ensemble. Donc, écoute, ça vaut la peine d'aller lui parler. Ne dis pas que ça vient de moi…

Lorsqu'elle utilise ces voies informelles ou conseille les personnes sur le discours ou le comportement à adopter avec une personne en particulier, Clothilde se base sur le profilage qu'elle fait des acteurs.

> *Clothilde l. 633-638 : Il y a plein de choses où je sais, je connais le contexte, je connais la personne dont ils parlent et je sais que ce qu'ils vivent est véridique et donc je sais aussi les rediriger parce que, je sais peut-être mieux les rediriger qu'un conseiller en prévention externe parce que je sais la personnalité de l'autre. Et que je lui dis : « ok, donc tu vas d'abord agir comme ça, comme ça, comme ça. Lui, tu vas pas frontal chez lui, tu vas te prendre un mur en pleine figure ». Donc vraiment, on s'adapte à chaque personne et c'est parfois plus facile parce qu'on connait énormément de choses.*

Enfin, lorsque Clothilde évoque la situation du commercial, on voit comment celle-ci l'aide à structurer sa réflexion et facilite la mise en œuvre des actions qu'il projetait.

> *Clothilde l. 625-631 : Oui, mais non, mais ici, le gars, il avait ses solutions. J'ai juste aidé à le dire tout haut, en fait. Il avait déjà tout prévu, tout organisé, tout était… voilà. Donc… c'est juste, il avait besoin euh… Oui, besoin d'avoir quelqu'un […] Et voilà, mais, dans beaucoup de cas, les gens ont leurs solutions. C'est juste, ils ont besoin de quelqu'un pour réfléchir avec eux, tout simplement. Et que, qu'ils osent tout simplement faire le pas. C'est tout.*

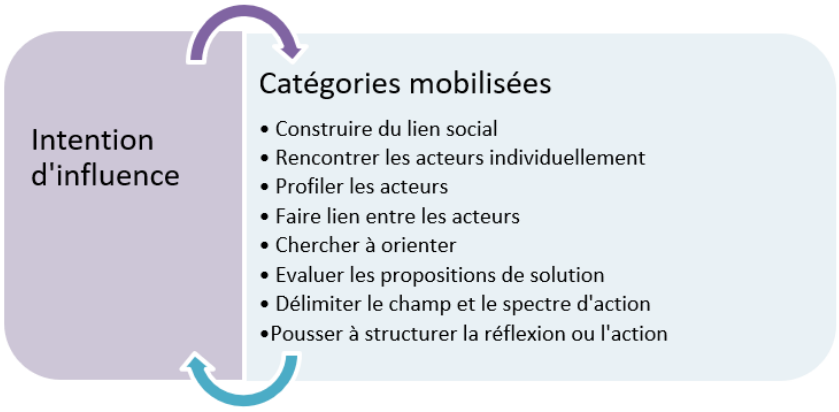


Figure 29 – Clothilde – Intention d'influence

L'intention de soin

Lors des entretiens individuels, Clothilde va évaluer la gravité du dommage psychosocial en profilant les acteurs et en interprétant leurs comportements. Elle adaptera son offre de présence en conséquence.

> *Clothilde l. 253-255 : Dans le premier entretien, oui, là elle était vraiment dans l'émotionnel et elle avait vraiment tout lâché, elle a parlé de sa vie etc. Et voilà, où là j'ai beaucoup compris.*

Elle utilise des techniques d'écoute active comme la reformulation, ainsi que le renforcement positif. Elle propose aussi d'autres ressources – un service de soutien psychologique par téléphone – afin de renforcer le soutien apporté.

Clothilde l. 245-251 Du coup je, voilà, du coup je dis : « écoutez, je comprends, je comprends très bien, je vois très bien ce que c'est que les gens qui... quand on a une vie très dure... Parfois, oui, on est obligé, on est obligé de se renforcer parce qu'on n'a pas le choix. Sinon on se fait écraser tout court ». Donc. Voilà. Donc je l'avais mise en confiance, tout simplement, parce que j'avais fait référence à sa vie, à son courage, à sa combativité, au fait qu'elle devait être fière d'elle-même, de ce qu'elle avait accompli et que voilà... Mais que... c'est malheureusement, c'est un peu les conséquences de sa vie qui font que socialement, c'est parfois plus compliqué.

Afin de sécuriser la personne incriminée dans la situation, Clothilde s'assure de la rencontrer et d'avoir son accord pour entrer dans le processus de médiation, tout comme elle l'a fait avec les autres. Elle délimite également son champ et son spectre d'action et sécurise l'espace d'interaction, en assurant la confidentialité ou en instaurant des normes de communication lors de la médiation par exemple.

Clothilde l. 171-175 : Et donc elle me dit « oui mais moi, j'ai pas envie d'une lettre d'avertissement ». Donc moi je lui ai expliqué, c'est absolument pas la démarche ici. Moi, je suis là vraiment pour essayer de trouver une solution neutre, une solution pacifique. […] Je lui dis, « la démarche est très, très différente ».

Clothilde l. 206-209 : Donc il y a une dame qui a commencé en disant : « voilà, tu nous agresse tout le temps, tu, tu... » Donc voilà, très dans l'accusation, donc directement j'ai arrêté : « ouh là ! On n'est pas là pour ça. Donc ce n'est pas le bon ou le mauvais...Voilà, vous pouvez expliquer comment vous ressentez les choses. Mais le but n'est pas "j'accuse" ».

Nous notons que Clothilde réfléchit ses émotions et s'appuie sur celles-ci pour rassurer la responsable et lui communiquer son diagnostic.

Clothilde : l. 187-192 : La gérante, je lui ai juste dit que, voilà, […] donc moi, c'était une situation qui ne m'inquiète pas plus que ça, parce que je sentais que les gens avaient envie de trouver une solution, ce qui n'est pas souvent le cas, donc ce n'est pas aussi facile. Moi, cette situation-là, elle m'allait très bien.

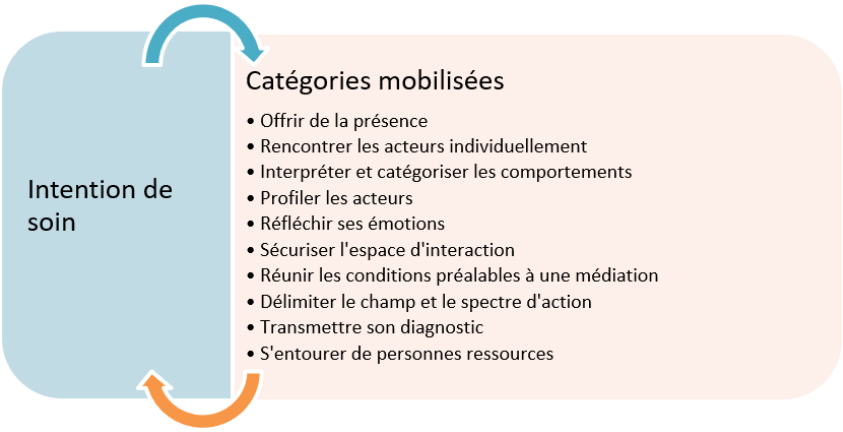


Figure 30 – Clothilde – Intention de soin

L'intention de compréhension

Si Clothilde cartographie les composantes de la situation, elle forge essentiellement sa compréhension de la situation en interprétant et catégorisant les comportements des acteurs, principalement lors de rencontres individuelles, ce qui lui permet par ailleurs d'évaluer la gravité du dommage psychosocial subi.

Clothilde l. 83-86 : Et là, elle a commencé à fondre en larmes, en commençant. Donc déjà j'avais senti que ça allait beaucoup trop loin pour elle. Émotionnellement ça n'allait déjà plus du tout. Donc elle avait besoin d'aide. Que ce soit un arrêt maladie, que ce soit un psychologue, que ce soit un médecin, mais il fallait qu'elle se fasse aider.

On observe qu'elle organise des entretiens avec l'ensemble des parties prenantes et en tire des pronostics sur l'évolution de la situation en croisant les différents points de vue, les interprétations qu'elle en a faites, ainsi que le profilage des acteurs – celui de la responsable dans l'exemple ci-dessous. Ce faisant, elle relève les leviers de résolution de la situation problématique.

> *Clothilde l. 331-339 : Mais en fait, c'était une situation qui ne... qui ne m'inquiétait pas, en fait, [...] Oui, il y avait une frustration, mais elles avaient toutes envie que ça fonctionne, en fait. Et j'entends, je connais la gérante aussi, qui est une femme très compréhensive, qui est une femme très douce, très gentille et qui essaie toujours de souder son équipe et tout. Et qui n'avait pas pris parti, pour les filles en fait. Donc elle m'avait juste appelée en disant : « elles se sentent harcelées et ici moi, je ne gère plus, je n'arrive plus à les remettre ensemble ça ne va plus ». Mais elle avait quand même défendu la fille qui était accusée en disant : « mais tu sais, elle a quand même un passé... ». Je la sentais neutre en fait, et donc là, je me suis dit : « on est sur quelque chose de très chouette, c'est très positif ».*

Enfin, en accumulant les expériences dans lesquelles elle n'a pas de pouvoir d'action, elle fait le constat de dysfonctionnements organisationnels.

> *Clothilde l. 651-653 : Malheureusement, il y a plein de situations où je ne sais rien faire, parce que ça doit venir de la hiérarchie, parce que ça doit venir du management qui doit changer. On a un management très archaïque, très hiérarchisé, donc il doit évoluer.*

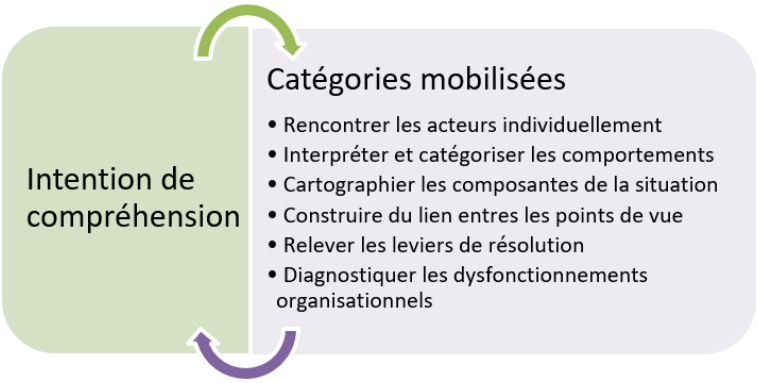


Figure 31 – Clothilde – Intention de compréhension

L'intention d'équité

Nous retrouvons l'intention d'équité dans l'idée de rencontrer individuellement l'ensemble des parties prenantes au conflit afin notamment d'offrir de la présence à tous de façon équitable. Aussi, en sécurisant l'espace d'interaction lors de la médiation, Clothilde permet une écoute équitable de chacun d'une part et assure le non jugement d'autre part.

> *Clothilde l. 257-260 : Donc j'ai d'abord commencé par la mettre en confiance pour que... elle ne se sente pas jugée par moi... Et d'avoir quelqu'un qui soit vraiment... Avec qui elle sente proche, mais c'était le but pour tout le monde. Et je disais vraiment : « moi je ne suis pas là pour défendre l'une ou l'autre. Je ne prendrai le parti de personne ».*

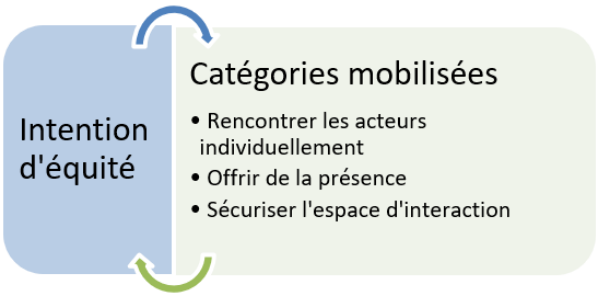


Figure 32 – Clothilde – Intention d'équité

5.3.6. Annie

Annie est laborantine dans un hôpital appartenant à un groupe hospitalier de 5500 collaborateurs (il ne s'agit pas de la même organisation qu'Elodie). Elle est représentante syndicale et siège au CPPT depuis de nombreuses années. Selon les prescriptions légales, elle peut prendre du temps de travail pour l'exercice de son mandat syndical, qu'elle évalue à six ou sept jours par mois (ce compris les réunions des différents organes de concertation, ainsi que les formations syndicales éventuelles).

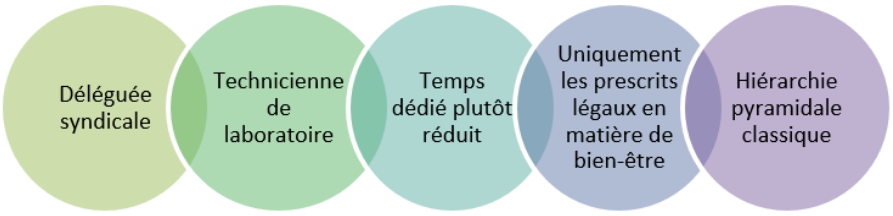


Figure 33 – Annie – Caractéristiques générales

Les situations abordées

Annie nous relate tout d'abord une situation au sein de la pharmacie de l'hôpital. On y observe une ambiance de travail délétère : deux burn-out, un turn over et un absentéisme important. Les employés se plaignent du caractère autoritaire de la responsable qui rendrait la collaboration avec elle particulièrement difficile. L'équipe syndicale relate plusieurs fois la situation en CPPT afin de trouver des solutions, mais la direction les laisse sans réponse. En 2014, la législation concernant les RPS change et permet aux représentants syndicaux d'imposer la réalisation d'une analyse des risques. Annie saisit cette opportunité. Le conseiller en prévention APS du service externe de prévention réalise alors des entretiens individuels avec l'ensemble des collaborateurs. Son rapport pointe les difficultés avec la responsable, mais aussi de gros problèmes d'organisation du travail. La responsable réagit positivement aux différents constats. Elle rédige un plan d'action pour son équipe. Le service est réorganisé en profondeur en interne, mais aussi par rapport à ses relations avec les autres services. L'ensemble de la gestion des stocks pharmaceutiques de l'hôpital sont revus selon la méthode Kanban.

Annie nous relate une deuxième situation au service des consultations. Il s'agit là aussi d'un problème entre la responsable du service et ses deux équipes. Les collaborateurs parlent d'importants soucis relationnels et organisationnels. Une analyse des risques a lieu. La direction propose d'organiser une conciliation. La première équipe refuse mais la deuxième accepte. La direction, la responsable, l'équipe et un délégué syndical n'appartenant pas à ce service sont présents lors de cette rencontre. Les collaborateurs ont l'occasion de s'exprimer sur leur vécu. La responsable « s'enfonce » dans ses propos jusqu'à affirmer qu'elle falsifie des documents. La responsable est licenciée.

L'intention de compréhension

Annie approche la situation par ce que lui en disent les collaborateurs en souffrance. Ceux-ci viennent la trouver ou elle va vers eux lorsqu'elle réalise des tours de service environ une fois par mois. Les rencontres peuvent aussi être fortuites.

> *Annie l. 290-293 : D'abord on voit un peu s'ils ont envie de parler. On va vers eux, on dit : « comment tu vas ? ça va ? ». Je demande si ça se passe bien dans l'équipe. Et petit à petit, elles donnent leurs infos, ce qu'elles ont envie de donner. Et donc je les laisse parler. Souvent, ça démarre tout seul. C'est juste écouter les gens, ça aide à… à donner beaucoup d'infos.*

Annie interprète alors les discours et les comportements de la personne ainsi que ceux des acteurs que celle-ci évoque. Annie travaille aussi en équipe avec d'autres délégués syndicaux. Ainsi, elle récolte l'interprétation de la déléguée qui a assisté à une conciliation entre une équipe, la responsable hiérarchique et la direction. Ici c'est au moment de faire lien entre les acteurs que les comportements sont catégorisés.

Catégories	Par nombre de mots		Par nombre de catégorisations	
Retracer l'histoire du dommage	2276	36%	18	24%
Interpréter et catégoriser les comportements	911	14%	11	15%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	570	9%	8	11%
Chercher à imposer	496	8%	7	9%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	457	7%	5	7%
Offrir de la présence	323	5%	8	11%
Construire des liens entre les différents points de vue	300	5%	4	5%
S'entourer de personnes ressources	278	4%	4	5%
Evaluer les propositions de solution	210	3%	1	1%
Profiler les acteurs	210	3%	4	5%
Mobiliser des grilles de lecture	182	3%	2	3%
Relever les leviers de résolution	124	2%	1	1%
Transmettre son diagnostic	96	2%	1	1%
Faire lien entre les acteurs	66	1%	1	1%
Sécuriser l'espace d'interaction	66	1%	1	1%
Construire du lien social	42	1%	1	1%
Garder des traces	38	1%	1	1%
Formuler des hypothèses	0	0%	0	0%
Faire des suppositions	0	0%	0	0%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	0	0%	0	0%
Réunir les conditions préalables à une médiation	0	0%	0	0%
Délimiter le champ et le spectre d'action	0	0%	0	0%
Chercher à orienter	0	0%	0	0%
Réfléchir ses émotions	0	0%	0	0%
Enquêter suite à une événement "rupture"	0	0%	0	0%

Figure 34 – Annie – Présence des catégories

> *Annie l. 336-337 : Et puis ce qu'il s'est passé, c'est que lors de la conciliation avec l'équipe, ben le visage qu'elle avait face à la direction, c'était une et quand elle était face aux travailleurs, c'était autre chose.*

Elle croise ces différents points de vue entre eux et parfois avec ses propres perceptions.

> *Annie l. 149-150 : Ce n'est jamais des gros entretiens, on se croise dans un couloir et elles nous expliquent ce qui ne va pas et moi je les note et je les rapporte sur… je les récolte et après je mets tout ensemble…*

Nous observons une cartographie des composantes de la situation. Les faits qui ont mené au constat de RPS sont évoqués de façon générale, avec peu de précision quant à la chronologie. Nous retrouvons quelques éléments de profilage des acteurs.

> *Annie l. 390-392 : En fait, cette dame, chaque fois qu'elle avait un problème, elle se mettait en pleurs. Moi j'ai déjà, je l'ai déjà eue face à moi en pleurs en disant : « mais écoute, je ne sais rien faire, ça sert à rien de se mettre dans des états pareils ». Pour des petits trucs hein. En fait, ce qu'elle faisait souvent à ses travailleurs, c'est qu'elle se mettait en pleurs devant eux.*

Ceci permet à Annie d'identifier les dysfonctionnements organisationnels. De notre échantillon, c'est chez elle que cette catégorie est la plus présente.

> *Annie l. 278-283 : soit on leur changeait leurs horaires comme ça, on leur faisait leurs horaires à la dernière minute, ou elle devait rester jusque 17h et on lui disait : « ah mais non, maintenant tu restes jusque 19h, 21h, parce que le service en a besoin ». Les choses n'étaient pas faites, il y avait un problème d'organisation dans l'équipe, c'était toujours les mêmes qui faisaient le même travail, donc quand il y en avait un qui était malade, c'était la catastrophe. Des soucis comme ça, de gros soucis d'horaire. Des gens qui étaient tout le temps là et qui avaient des horaires en négatif…*

Si Annie interpelle des personnes ressources de prime abord dans une intention d'influence, la conseillère en prévention APS du service externe lui permet d'élargir sa compréhension de la situation via l'exposé de son analyse. Elle lui donne ainsi accès à sa grille de lecture.

> *Annie l. 98-102 : Elle est venue faire une présentation avec les résultats, chaque piste qu'elle avait élaborée. Je ne sais plus ce qu'il y avait comme pistes, mais c'est une projection qu'elle nous a fait avec l'explication des RPS par rapport euh… à la charge de travail, au bien-être, tout ça. Et en fait,*

elle a pu en conclure qu'il y avait plusieurs endroits où c'était en rouge en fait. Elle a mis des couleurs en fait. Rouge, vert, orange, et elle a pu mettre comme quoi il y avait beaucoup de rouge à certains endroits.

Enfin, Annie relève les leviers de résolution.

Annie l. 114-116 : …le plan d'action nous a été présenté et il était tout-à-fait euh… cohérent et ça s'est très bien passé.

Aline : Et à quoi vous avez vu que c'était cohérent ?

Annie : Parce qu'en fait elle euh… elle prenait en compte leur réalisation du travail.

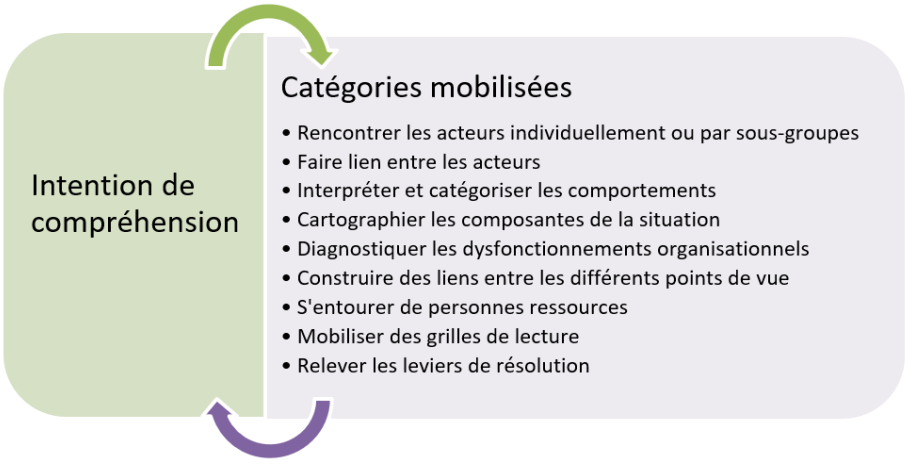


Figure 35 – Annie – Intention de compréhension

L'intention d'influence

Annie a une attitude proactive dans le sens où elle va à la rencontre des collaborateurs avant même qu'un RPS ne soit évoqué. Elle va cependant plus loin que Clothilde dans cette démarche puisqu'elle s'attache à faire régulièrement le tour des différents services de son site et prend de façon aléatoire et informelle des nouvelles de tout un chacun. Elle offre ainsi de la présence tout en favorisant dès lors ses futures interventions potentielles : d'une part elle se fait connaître en tant qu'interlocuteur et d'autre part elle prend en continu la température psychosociale dans les différentes équipes.

Dans un premier temps, face à une situation de RPS, elle tente tout d'abord de porter l'information à la direction via le CPPT dans l'espoir d'une réaction, dès lors elle fait du lien entre les acteurs et transmet son diagnostic. En l'absence d'action de la direction, elle se sert alors de la législation pour imposer une analyse de risques, avec l'appui du service interne de prévention.

Annie l. 236-242 : Avant l'analyse de risques, il y a eu des rencontres, des problématiques de… à chaque tour de service, et puis, après avoir euh…perdu une déléguée, un travailleur, trois remplaçants et tout, on se dit, ben, on va mettre ça en place, parce que en disant juste le problème, ça n'allait pas, donc on a dit : « on veut, vous devez mettre ça en place ». Au départ, c'était pas pris euh… mais en mettant la loi devant, voilà : « cette loi nous permet de le faire, nous nous voulons ». Et ils ont été obligés, ils n'ont pas eu le choix. Et on a demandé l'appui aussi du CESI, non pas du CESI, du SIPP pour dire qu'on avait le droit de demander. Et on a…

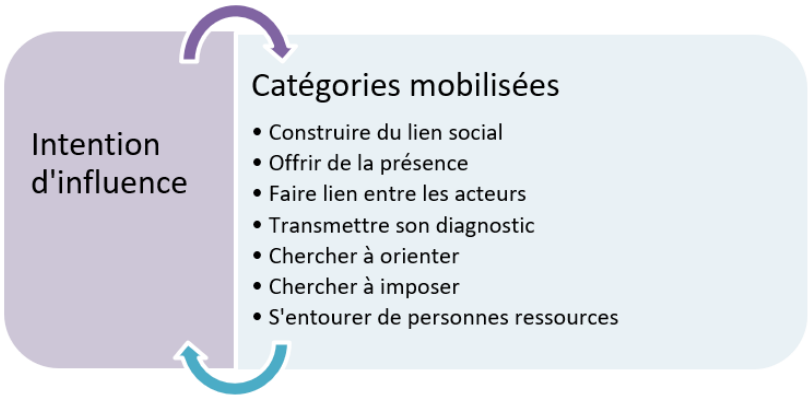


Figure 36 – Annie – Intention d'influence

L'intention d'équité

Nous constatons tout d'abord qu'Annie a le souci de rencontrer l'ensemble des acteurs de la situation conflictuelle, ce compris la responsable mise en cause par son équipe. Ce faisant, elle offre de la présence de façon équitable à l'ensemble des parties prenantes.

> *Annie l. 134-139 : Annie : Moi je l'ai rencontrée à part et tout, parce que… c'était compliqué de dire. Ben voilà, la responsable elle est euh… c'est une chose, l'équipe c'est autre chose. Mais il faut quand même que j'ai un contact avec la responsable, sinon l'équipe va se dire… faut pas que je me mette l'équipe à dos de la responsable, fallait que j'aie un certain équilibre entre les deux. Sinon, j'ai fonctionné comme ça : j'ai aussi bien écouté la responsable que j'ai aussi bien écouté l'équipe. Pour qu'elle se sente aussi entendue et pas accablée non plus.*

Aussi, un membre de l'équipe syndicale est présent lors de la conciliation qui met en présence les collaborateurs, leur responsable et la direction. Cette présence sécurise en soi l'espace d'interaction pour les travailleurs car elle permet de vérifier si les personnes et la situation sont traitées de façon juste, et ce même dans le cas où la déléguée en question ne verbalise pas explicitement un cadre d'interaction.

> *Annie l. 338-340 : Et ce qu'il s'est passé, c'est que… Donc il y avait une déléguée qui était présente mais qui a juste posé quelques questions, qui n'a pas… qui a juste fait, fait mener la réunion mais sans trop s'en mêler. Je vais dire, les travailleurs ont dit tout ce qu'il y avait comme problème et le directeur était là, et la responsable était là.*

Enfin, lorsque des solutions sont proposées, Annie vérifie leur pertinence. Elle s'assure qu'elles résultent d'un traitement juste et équitable de la situation.

> *Annie l. 113-124 : … la responsable de la pharmacie a mis en place un plan d'action et euh… le plan d'action nous a été présenté et il était tout-à-fait euh… cohérent et ça s'est très bien passé. […] Parce qu'en fait elle euh… elle prenait en compte leur réalisation du travail.*

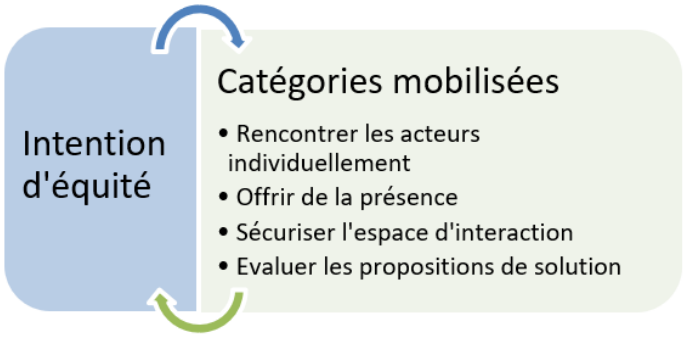


Figure 37 – Annie – Intention d'équité

L'intention de soin

L'intention de soin passe par une offre de présence au fil des rencontres plus ou moins informelles avec les collaborateurs. Nous observons également comment Annie utilise la prise de note pour consolider son offre de présence.

> *Annie l. 293-295 : Et donc, souvent, quand ils sont dans des états comme ça, ils ont besoin d'être écoutés. Nous, on est là. Souvent quand c'est comme ça, je note, comme ça ils se sentent pris en compte.*

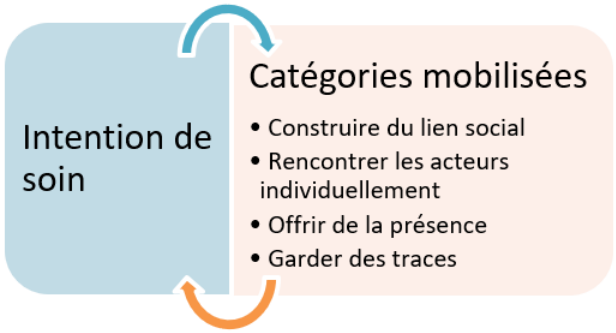


Figure 38 – Annie – Intention de soin

5.3.7. Justin

Justin est représentant syndical depuis de nombreuses années dans une organisation humanitaire qui compte environ 1200 collaborateurs répartis sur de nombreux sites. Il siège au CPPT, en conseil d'entreprise et est membre de la délégation syndicale. Au moment de la situation relatée, il était collaborateur de nuit dans un centre d'hébergement. Le temps dédié à l'exercice de son mandat pendant les heures de travail se situait entre deux et quatre jours par mois. Une autre déléguée, la déléguée principale, avait quant à elle droit à un mi-temps pour se consacrer au travail syndical. Justin a suivi par ailleurs une formation de conseiller en prévention niveau II.

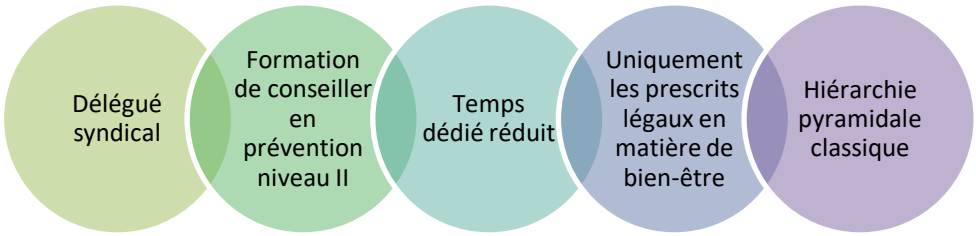


Figure 39 – Justin – Caractéristiques générales

La situation abordée

Justin est interpelé par un collègue collaborateur de nuit avec qui il travaille régulièrement. Ce dernier se plaint de subir des brimades, un contrôle excessif, et d'être pris à partie par leur responsable hiérarchique devant le reste de l'équipe. Justin tente tout d'abord d'intercéder auprès de ce responsable, mais sans succès. Il organise ensuite une rencontre entre son directeur et le directeur du département, sans le collègue en question. Lors de cette rencontre, Justin se sent menacé de licenciement par le directeur de département. Suite à cela, Justin commence lui aussi à recevoir des courriers d'avertissement et à subir des intimidations diverses. Le collègue, accompagné par Justin, décide d'entamer une procédure formelle auprès du service de prévention externe à l'organisation. Le collègue a finalement été licencié et le dossier est toujours au tribunal. Par ailleurs, la situation de ce collaborateur était concomitante et entremêlée à l'émergence d'une série de risques liés à l'organisation du travail de nuit dans ce département. Des améliorations ont vu le jour en la matière a posteriori, suite notamment au changement de direction générale et à la venue du Contrôle du bien-être au travail. Justin a cependant été muté dans un autre département, à l'initiative de la direction générale.

Catégories	Par nombre de mots		Par nombre de catégorisations	
Retracer l'histoire du dommage	2176	33%	29	31%
Interpréter et catégoriser les comportements	1123	17%	17	18%
Chercher à imposer	559	8%	3	3%
Faire des suppositions	386	6%	5	5%
Faire lien entre les acteurs	384	6%	5	5%
Réfléchir ses émotions	353	5%	4	4%
Offrir de la présence	301	5%	8	8%
Chercher à orienter	285	4%	6	6%
S'entourer de personnes ressources	277	4%	4	4%
Délimiter le champ et le spectre d'action	228	3%	2	2%
Rencontrer les acteurs individuellement ou selon les sous-groupes	205	3%	3	3%
Construire des liens entre les différents points de vue	155	2%	2	2%
Mobiliser des grilles de lecture	113	2%	1	1%
Profiler les acteurs	103	2%	2	2%
Diagnostiquer les dysfonctionnements organisationnels	60	1%	2	2%
Garder des traces	22	0%	1	1%
Formuler des hypothèses	0	0%	0	0%
Construire du lien social	0	0%	0	0%
Pousser à structurer la réflexion ou l'action	0	0%	0	0%
Réunir les conditions préalables à une médiation	0	0%	0	0%
Sécuriser l'espace d'interaction	0	0%	0	0%
Evaluer les propositions de solution	0	0%	0	0%
Transmettre son diagnostic	0	0%	0	0%
Enquêter suite à une événement "rupture"	0	0%	0	0%
Relever les leviers de résolution	0	0%	0	0%

Figure 40 – Justin – Présence des catégories

L'intention de compréhension

Justin appréhende la situation par ce que lui en disent les personnes confrontées au RPS lorsqu'il est en contact individuellement ou par sous-groupe avec elles. Il récolte les informations soit en faisant offre de présence soit de manière proactive auprès des acteurs. Cela lui permet de cartographier l'ampleur du dommage psychosocial, puisqu'il compare les situations concomitantes et identifie les situations similaires récurrentes. Ce faisant, il construit également des liens entre les témoignages et avec ses propres perceptions afin de vérifier la véracité des propos des uns et des autres.

> *Justin l. 353-356 : Souvent la nuit, j'étais interpellé de l'extérieur, on me sonnait au bureau. C'était des collègues qui d'initiative venaient vers moi. Puis maintenant, si je voulais un peu regrouper les informations, c'est moi qui prenais contact pour voir un petit peu, si ça correspondait vraiment à ce que j'avais entendu.*

> *Justin l. 404-410 : Mais très vite, je suis de nouveau réintégré, et là euh… ce que je découvre, c'est bien pire que ce que j'entendais quand j'étais sur l'autre site, quoi. Parce que tu sais, tu te dis, ce que tu entends, c'est peut-être subjectif, heu… mais je suis tombé dans une organisation du travail toxique. En quittant l'autre site et en réintégrant mon poste de travail…*

Justin traite et catégorise les faits qu'on lui rapporte en mobilisant le cadre légal, qui semble être sa grille de lecture privilégiée.

> *Justin : 584-595 : Tu sais en fait, je te dis, bon, vraiment, quand tu fais une petite synthèse de l'exercice du mandat de représentant des travailleurs en CPPT, ben c'est ce que j'ai fait, ni plus, ni moins. Examiner les plaintes de tes collègues. Et gérer ces plaintes dans le cadre de la loi du bien-être au travail et du code du bien-être avec tous les arrêtés royaux. […] Ce qui m'a beaucoup aidé, c'est ma formation de conseiller en prévention, ça m'a beaucoup aidé parce que, voilà, la loi, elle est là. Le champ d'application de la loi, bah oui, c'est écrit.*

Par ailleurs, Justin interprète les comportements des acteurs pour tenter de comprendre les dynamiques interpersonnelles et les blocages rencontrés.

> *Justin l. 58-60 : Pensant que, évidemment, la direction aurait pu, heu… arrondir les angles, faire preuve d'ouverture par rapport à la situation du collègue. Mais bon, je suis tombé devant quelqu'un de fermé qui ne voulait rien entendre.*

Face à des comportements incompréhensibles à ses yeux, Justin fait des suppositions qui lui permettent de reconstruire une logique compréhensible à ses yeux.

> *Justin l. 119-122 : Et puis euh… voilà, le directeur du département, lui, n'était pas vraiment dans cet état d'esprit et a certainement dit au directeur du centre euh… « n'imagine même pas une amélioration ou une piste de solution avec euh… cette relation compliquée dans ton centre ». Voilà moi je pense que voilà, il a été briefé par, euh…*

Enfin, Justin tire certaines conclusions de ses observations en termes de dysfonctionnements organisationnels. Elles sont le fruit d'une cartographie de la situation globale, sur l'ensemble du département.

> *Justin l. 361-363 : Je pense qu'on a installé une grosse organisation de travail, dans une grosse entreprise, mais de façon unilatérale, sans concertation aucune avec les gens euh… impliqués dans ce processus de travail quoi.*

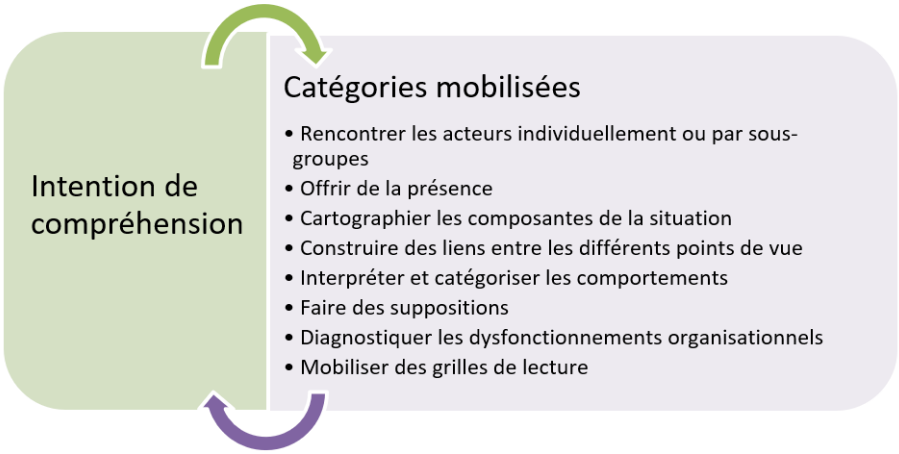


Figure 41 – Justin – Intention de compréhension

L'intention d'influence

Afin d'agir sur la situation problématique, Justin entreprend tout d'abord de rencontrer le responsable hiérarchique avec qui son collègue est en difficulté.

> *Justin l. 47-50 : Mais, la toute première réaction, je décide d'intervenir personnellement en médiateur. Et donc je pensais que ça allait suffire. Donc je pensais qu'il y avait un malentendu, principalement entre lui et la direction à l'époque. Et donc j'ai essayé de faire de la médiation. Mais bon, ça n'a pas suffi. Ça n'a pas marché*.

Il rencontre plusieurs fois individuellement le directeur du site et tente de « faire lien » entre les deux protagonistes, en l'absence du collègue en question. Ces tentatives se soldent par un échec, il décide alors d'organiser une rencontre entre lui, le directeur du site et le directeur du département. Encore une fois, il ne parvient pas à apaiser la situation, celle-ci s'envenime et il se retrouve lui-même en difficulté. Dès lors, Justin va orienter son collègue vers une autre ressource : le service de prévention externe. A ce stade, au vu de l'absence de réaction appropriée à ses yeux, Justin va mettre en place des actions en vue de forcer l'employeur à poser des actes.

Néanmoins, la situation s'englue et la problématique s'élargit. Les éléments néfastes en termes d'organisation du travail, de conditions de travail et de conditions de vie au travail sont présents également sur d'autres sites du même département. Justin collecte et rassemble les informations comme nous l'avons évoqué au paragraphe concernant la compréhension. Se faisant, il collectivise la problématique. Il n'ambitionne plus uniquement d'agir sur une situation locale mais de transformer l'organisation du travail pour l'ensemble du département. Il demande pour cela une analyse des risques « a priori » pour chaque site, comme la loi le prévoit quand il existe du travail de nuit. L'employeur ne s'y pliant pas, Justin interpelle par conséquent le Contrôle du bien-être au travail.

Justin l. 474-486 : Principalement, heu, l'interpellation du contrôle du bien-être, en CPPT. Donc en CPPT, heu, il faut savoir que, on a la réglementation qui cadre très bien le bien-être au travail, donc il n'y a pas grand-chose à inventer, tout est écrit, il y a des arrêtés royaux contraignants pour l'employeur. Et donc on a beaucoup travaillé avec la règlementation. D'initiative, c'était pas gagné, donc on a dû interpeller le contrôle du bien-être.

Justin utilise les procédures et la législation à sa disposition pour que l'employeur prenne des mesures. Il formalise par exemple chaque constatation d'un risque via un signalement de danger qu'il présente au CPPT.

Justin l. 525-531 : C'est parce qu'on a fait des signalements de danger, tu vois. Et le signalement de danger, quelque part, en cas de dommages corporels, quand tu fais un signalement de danger, ben, l'employeur en assume la responsabilité pénale. Donc le fait de rentrer un signalement de danger, si maintenant il n'y a pas eu d'analyse de risque et qu'il y a un gros accident. Un collaborateur de nuit qui s'endort au volant, ce genre de choses… et si ça, et s'il y a un dommage corporel, suite à ça, et que ça a été signalé, l'employeur risque les bracelets et se retrouver en prison, quoi. Il risque quelque chose d'assez lourd. Et donc comme on avait fait le signalement de danger, il n'a pas pris de risque hein, voilà.

Enfin, les modes d'action de Justin peuvent être mis en relation avec le champ et le spectre d'action que Justin se délimite et qui sont intriqués avec les grilles de lecture qu'il mobilise.

Justin l. 578-588 : Ce que j'ai fait, c'est l'exercice de mon mandat de représentants des travailleurs en CPPT. Moi je reste sur les rails avec ça. […] En gros ce que j'ai fait, voilà. J'examine les plaintes de mes collègues, ça fait partie de l'exercice du mandat, j'examine les plaintes de mes collègues dans les matières du bien-être au travail, c'est-à-dire 6 domaines : sécurité, santé, risques psychosociaux, etc. donc heu, en lien avec ça, ben, tu fais des signalements de danger… voilà… […] ben c'est ce que j'ai fait, ni plus, ni moins. Examiner les plaintes de tes collègues. Et gérer ces plaintes dans le cadre de la loi du bien-être au travail et du code du bien-être avec tous les arrêtés royaux.

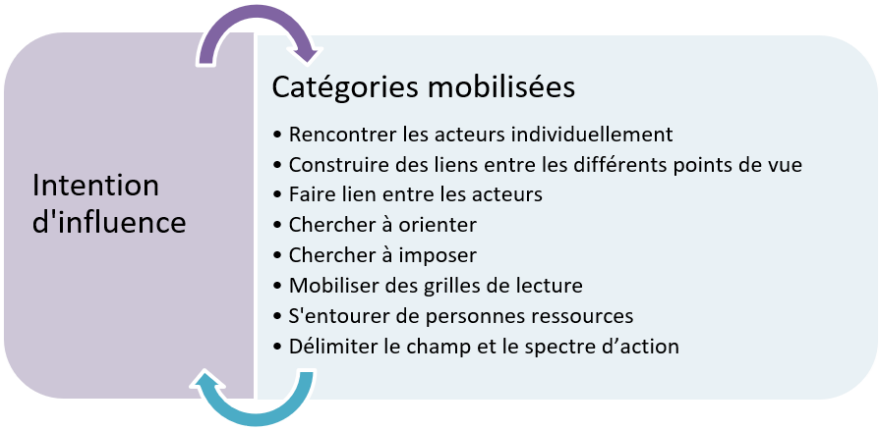


Figure 42 – Justin – Intention d'influence

L'intention de soin

En interprétant le comportement de son collègue et en étant lui-même témoin direct de la situation, Justin peut évaluer la gravité du dommage psychosocial. Il va dès lors veiller à offrir de la présence à son collègue en souffrance lors de leurs rencontres, ce qui sera facilité par le fait qu'ils travaillent régulièrement ensemble.

Justin l. 11-13 : Moi j'ai commencé à l'écouter et en étant sur place avec lui, j'ai pu constater qu'il était vraiment dans de la souffrance. Je pouvais le constater de visu, en étant sur place quoi.

Cette offre de présence s'étend au-delà du cadre de travail - Justin va par exemple le conduire à son rendez-vous chez le service externe de prévention – et se poursuit après le licenciement du collaborateur.

Cette présence et cette écoute ne sont pas sans incidence sur Justin, ce qui le pousse à réfléchir ses émotions et le caractère envahissant de ses pensées.

> *Justin l. 428-431 : Si tu veux vraiment mon ressenti, c'est que, c'est tellement, tellement fort, que tu y penses tout le temps aussi. Tu vois ? Même si tu n'es pas directement impliqué dans ce que ton collègue vit, mais le fait euh… de l'absorber quand il t'en parle, voilà. En soi, on est comme on est quoi, moi je ne sais pas mettre de barrière, j'ai beaucoup d'empathie, donc je l'écoute et je me rends compte que… on y pense tout le temps, tout le temps, tout le temps et ça c'est quelque chose d'assez dur parce que, on a créé des liens d'amitié aussi, donc. Il ne travaille plus ici, on est toujours en contact, donc c'est à pas d'heure, qu'on se téléphone.*

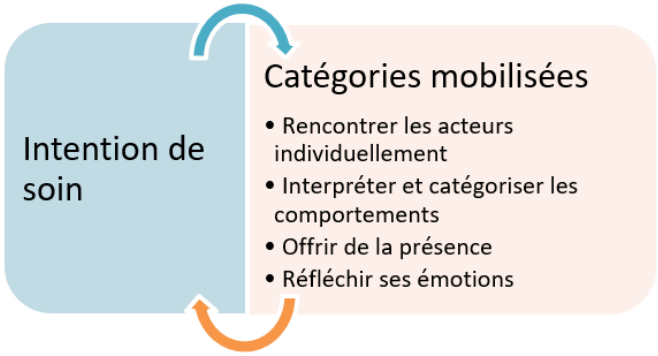


Figure 43 – Justin – Intention de soin

L'intention d'équité

Nous retrouvons peu d'élément témoignant d'une intention d'équité dans le discours de Justin, ce qui peut s'expliquer par l'impossibilité pour lui de faire tiers dans la situation, a fortiori à partir du moment où il devient lui-même la cible de brimades. En amont déjà, s'il porte un soin à rencontrer l'ensemble des acteurs, il n'y a rien qui indique qu'il offre à chacun la même présence. Il semble qu'il se trouve plus dans une position de défense des uns par rapport aux autres. Par conséquent il n'est pas à même non plus de croiser les points de vue divergents, ce qui peut potentiellement porter à conséquence sur sa compréhension de la situation.

> *Justin l. 64-66 : Oui, entre deux portes j'ai demandé à le voir. Et puis, euh, il m'a écouté. Il faut être clair, il m'a écouté. Mais, il ne voulait rien entendre, par contre. Tu vois. Et le problème, c'est que, ça s'est même retourné contre moi.*

5.4. Les schèmes opératoires généraux

Dans cette section, notre but est de dégager des différentes études de cas présentées des hypothèses de modes de fonctionnement globaux au regard des quatre intentions de notre modèle, sous forme de schèmes opératoires au sens d'une organisation de l'activité évolutive et transposable aux situations semblables (Piaget, Vergnaud, cités par Perrenoud, 2001).

5.4.1. L'intention de compréhension

Le schéma de la figure 44 nous montre le cheminement qui permet de construire la compréhension de la situation. Les éléments de la colonne de gauche conduisent aux éléments de la colonne de droite. Ceux-ci, lorsqu'ils sont mis en relation, aboutissent à la compréhension globale de la situation.

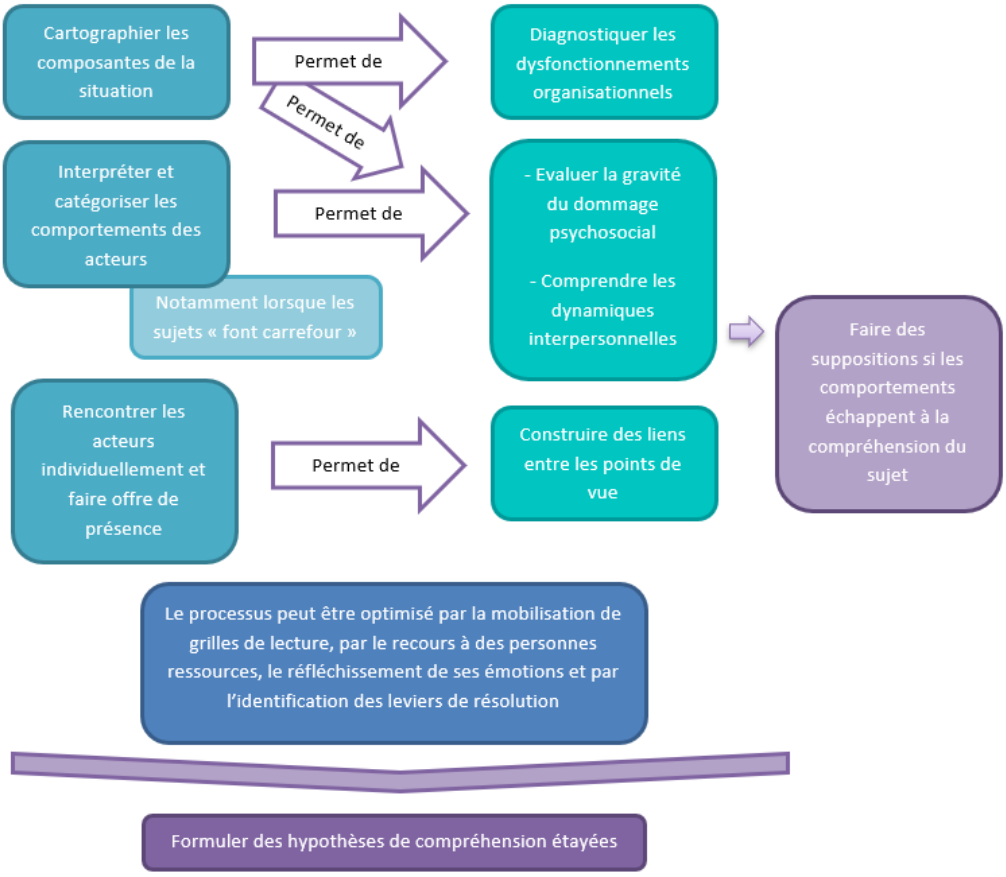


Figure 44 – Intention de compréhension – schème opératoire

5.4.2. L'intention de soin

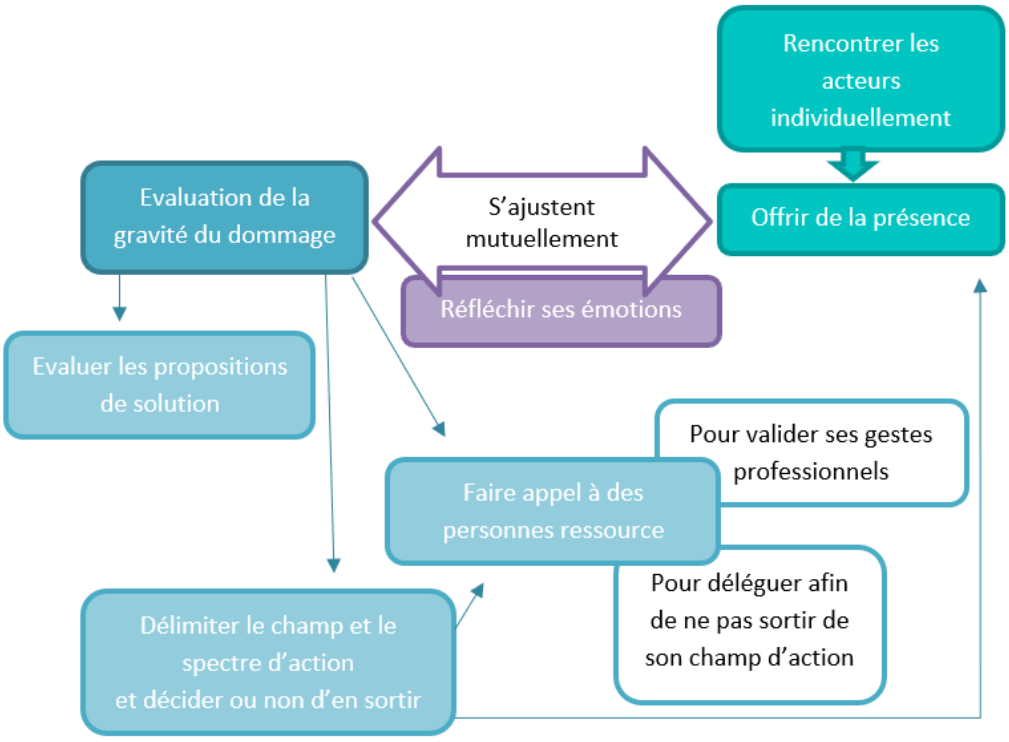


Figure 45 – Intention de soin – schème opératoire (1)

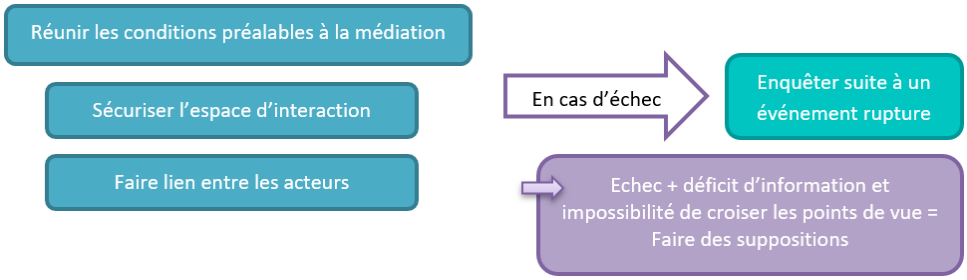


Figure 46 – Intention de soin – schème opératoire (2)

Comme nous le montre la figure 45, c'est parce que les sujets font offre de présence qu'ils peuvent évaluer la gravité du dommage chez la personne impliquée. Ensuite, ils adaptent cette offre de présence en fonction. Ce processus engage émotionnellement le sujet.

S'ils estiment que l'acteur a besoin de plus de présence, il se peut qu'ils considèrent aussi que cela ne fasse pas partie de leur champ d'action soit parce que cela dépasse leur compétence, dans ce cas ils relaient vers une ressource externe, soit parce que ce n'est pas dans leur mandat, dans ce cas il se peut qu'ils sortent de la limite de leur champ d'action prescrit pour offrir de la présence tout de même.

5.4.3. L'intention d'influence

Au point de départ, le sujet a été interpellé par un acteur, il s'est fait une interprétation de la situation et veut agir. Il rencontrera ou non la coopération des personnes dont l'évolution de la situation dépend. La figure 47 nous montre les deux possibilités. Il peut tout d'abord rencontrer une forme de coopération (l'acceptation d'un rendez-vous par exemple) puis se retrouver devant un blocage.

Notons que conseil peut être adressé à une personne en particulier ou aux différentes parties au moment de la médiation par exemple. De même, la facilitation peut se faire entre les parties ou entre un acteur et son rapport à sa situation.

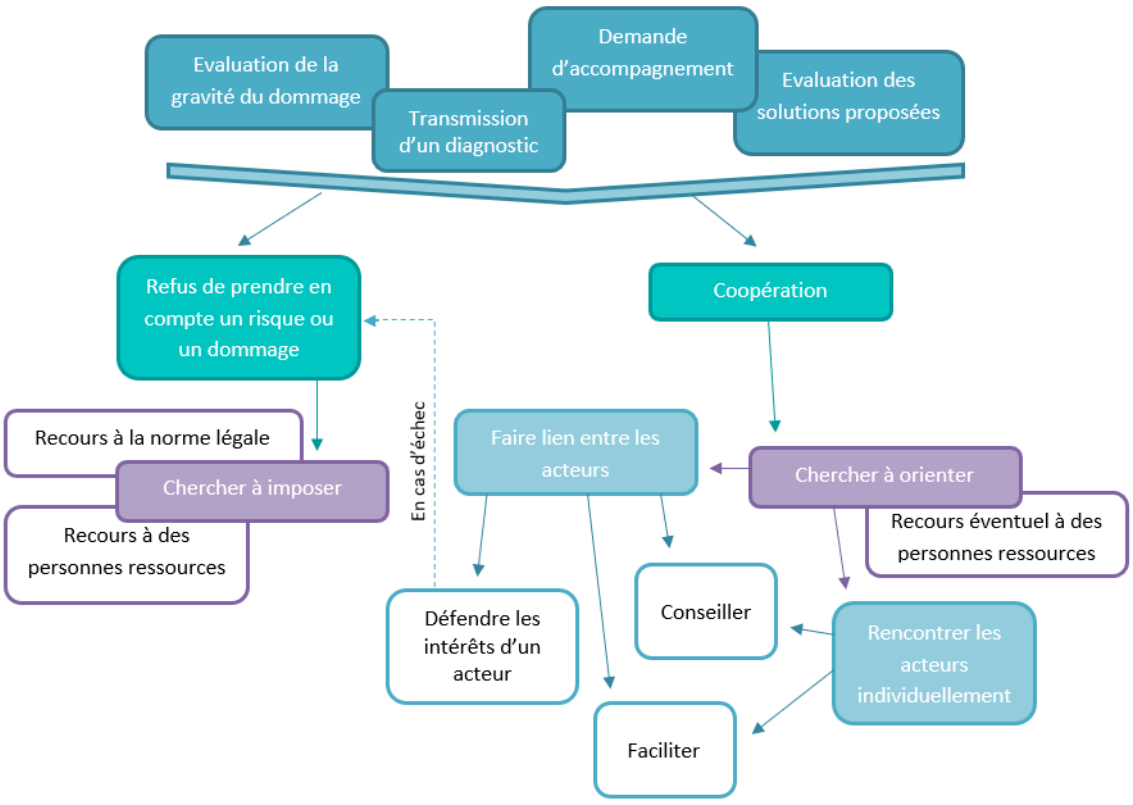


Figure 47 – Intention d'influence – schème opératoire

5.4.4. L'intention d'équité

La figure 48 nous montre comment l'intention d'équité se joue au niveau de la rencontre de l'ensemble des parties à la situation problématique et d'une présence offerte à l'ensemble des acteurs.

Elle se joue également dans la prise en compte de l'ensemble des points de vue, que ce soit via des rencontres individuelles ou lors d'une médiation. L'absence de positionnement dans le conflit est un facteur facilitant cette démarche.

L'éclairage de l'ensemble des parties sur la situation dans laquelle elles sont engluées via la transmission à tous d'un diagnostic peut également contribuer à l'intention d'équité.

Nous remarquons que selon les cas étudiés, une partie seulement de ces éléments peuvent être présents, voire aucun d'eux.

Dans le cas d'Annie, ces aspects seront pris en grande partie en charge par la conseillère en prévention externe.

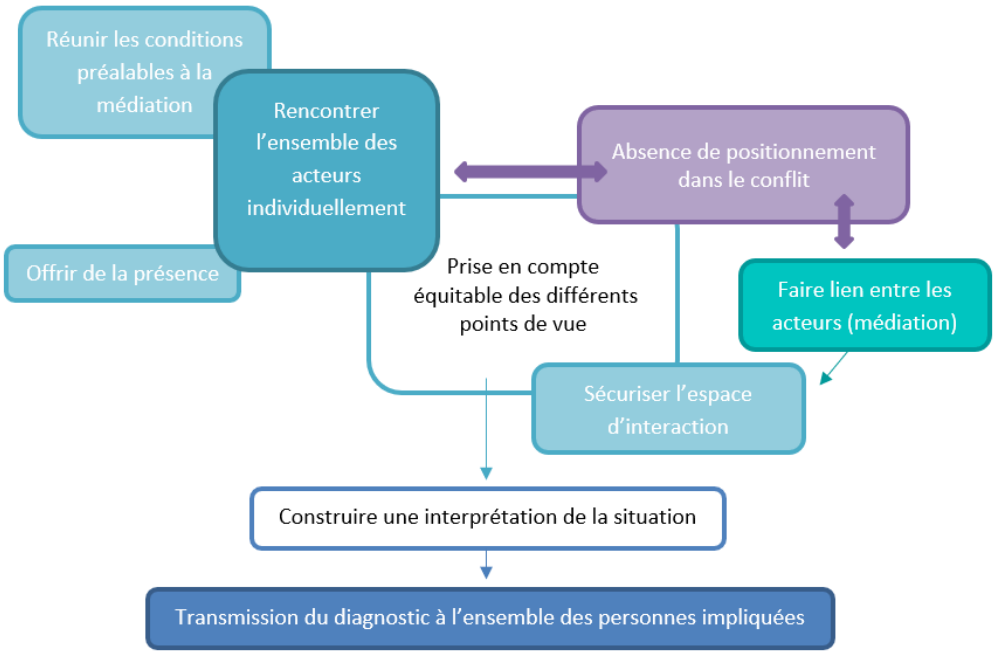


Figure 48 – Intention d'équité – schème opératoire

6. Les différentes postures d'accompagnement

Nous avons vu dans la dernière section les modes de fonctionnement généraux que nous avons pu tirer des cas étudiés. Voyons maintenant différents points qui les distinguent.

Lors de l'élaboration de notre dispositif de recherche, nous avons choisi de nous intéresser à un ensemble d'acteurs concernés par le traitement des RPS à partir de fonctions différentes au sein de l'organisation telles que les personnes de confiance, les représentants syndicaux, les conseillers en prévention. Quelle incidence leur fonction exerce-t-elle sur l'activité de l'acteur ? Quels autres facteurs peuvent intervenir ?

Si l'on observe les résultats (Fig. 6), nous pouvons constater qu'il n'y a pas de catégorie ou de configuration de catégories propres à une fonction déterminée dans notre échantillon. Nous ne constatons pas non plus de corrélation entre la présence d'un nombre total plus ou moins élevé de catégories et la fonction occupée.

Toutefois, la fonction, mais aussi la situation abordée, le commanditaire de l'intervention, l'environnement, le niveau de formation, les cadres de référence des sujets vont orienter les postures

adoptées et les approches de la situation problématique. Elodie et Myriam, au niveau de formation élevé, mettent l'accent sur l'analyse et l'accompagnement de la hiérarchie à la compréhension de la situation ; Clothilde et Elsa, toutes deux assistantes sociales, sont plutôt dans la présence et la médiation. Clothilde conseille particulièrement sur les comportements à adopter, tandis qu'Elsa mobilise plutôt les ressources des personnes impliquées ; Justin et Annie se positionnent davantage en lanceur d'alerte. Si des tendances se marquent, nous verrons cependant que ces postures ne sont pas imperméables ni fixes.

Nous examinerons ces différents points et les postures rencontrées dans notre échantillon dans les sections qui suivent.

6.1. De la neutralité à la défense d'une partie au conflit

Nous observons l'affirmation d'une position de neutralité chez l'ensemble des personnes de confiance et la conseillère en prévention, avec, pour toutes les personnes de confiance, la volonté exprimée de ne pas se situer comme arbitre ni de déterminer un coupable.

> *Elsa l. 289-290 : Oui, donc on insiste bien en disant que c'est entre nous, que c'est tout-à-fait confidentiel, que nous, on est pas là pour prendre parti ni pour trancher.*

Dans les récits d'Elsa et de Clothilde, nous avons pu voir comment la présence et l'empathie offertes aux différentes parties au conflit et soutenues par cette posture leur ont permis de croiser les points de vue et les subjectivités pour comprendre les dynamiques interpersonnelles et ensuite jouer leur rôle de médiatrice avec succès.

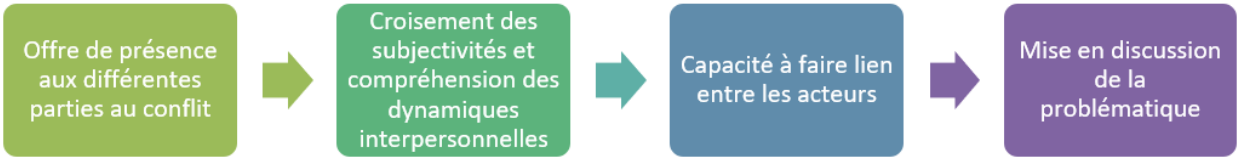


Figure 49 – De l'offre de présence à la mise en discussion du problème

Les représentants syndicaux s'inscrivent a priori dans les représentations communes et de par leur mandat dans une position de défense des intérêts d'une partie par rapport à l'autre, typiquement les travailleurs versus la hiérarchie. Nous nuançons toutefois cette opposition présupposée entre la position neutre des personnes de confiance et des conseillers en prévention d'une part et celle de défense des travailleurs d'autre part.

Tous nos sujets font le constat de liens causals entre les situations à la source de RPS et des aspects managériaux. L'apaisement durable des situations problématiques ne saurait s'en tenir à une action sur les symptômes sans questionner les origines. En effet, Elsa, en cartographiant la situation, voit par exemple une cause managériale dans les origines du conflit dont elle fait le récit. Clothilde en fait mention lorsqu'elle exprime des considérations plus générales sur son rôle. Mais elles ne tenteront cependant pas d'agir sur ces aspects, l'une estimant que ce n'est pas de son ressort, l'autre confrontée plutôt à un constat d'impuissance. Ce n'est pas tant une question de neutralité que de limite perçue de leur champ d'action. Nous voyons par ailleurs dans le cas d'Elsa que malgré un apaisement du conflit, l'une des parties quittera finalement l'équipe quelques mois plus tard.

> *Clothilde l. 645-654 : Parce qu'on sait très bien que dans certains services, la hiérarchie ne va jamais les écouter. Ils peuvent essayer de toutes les façons possibles et inimaginables, il n'y a rien qui va changer, donc voilà. […] Malheureusement, il y a plein de situations où je ne sais rien faire, parce que ça doit venir de la hiérarchie, parce que ça doit venir du management qui doit changer. On a un management très archaïque, très hiérarchisé, donc il doit évoluer. Et donc c'est aussi très frustrant parce qu'on voit plein de situations où on ne sait rien faire et on voit que les gens sont mal.*

Dans le récit d'Annie, nous constatons que sa lecture de la situation est confirmée par l'analyse du conseiller en prévention APS externe qui indique une problématique autour de la manager d'équipe dans les deux cas qu'elle explicite. Enfin, si une position neutre peut contribuer à faciliter la mise en discussion

de la situation par les personnes impliquées en suivant la cascade vertueuse illustrée dans la Figure 49 – De l'offre de présence à la mise en discussion du problèmeFigure 49 – De l'offre de présence à la mise en discussion du problème, les dispositions des parties à entrer dans ce processus dépendent certainement d'éléments multifactoriels auxquels notre recherche ne donne pas accès.

6.1.1. Neutralité et intention d'équité

L'absence de neutralité inhérente à la fonction occupée n'induit pas forcément une absence d'intention d'équité, que nous observons chez Annie et qui n'apparaît dès lors pas incompatible avec la position syndicale. Elle semble en effet consciente que s'enfermer dans une vision « bourreau-victime » d'un conflit n'est pas propice à sa résolution.

Elle va à la rencontre des responsables hiérarchiques incriminés et se met à leur écoute, comme elle le fait avec les autres travailleurs. Quand c'est possible, c'est-à-dire quand son interlocuteur est ouvert à sa démarche, elle établit ainsi un dialogue et préserve la relation, ce qui lui permet de maintenir un lien constructif, au cours de la réalisation des changements engendrés par le traitement de la situation problématique et par la suite.

Nous pouvons émettre l'hypothèse que l'attitude d'Annie facilite ou renforce l'ouverture de la responsable hiérarchique en question, bien que cela ne saurait être le seul critère comme nous venons de l'évoquer. Un autre élément qui nous paraît avoir une incidence est l'objectivation et la traduction des plaintes du personnel via une grille de lecture intelligible tant pour elle que la direction et qui est ici celle de la conseillère en prévention externe sollicitée par Annie et son équipe syndicale. Nous pensons également que son expertise reconnue donne une légitimité à son diagnostic, ce qui impulse le changement.

> *Annie l. 181-182 : Elle était dans une optique où si elle donnait un ordre, il fallait l'exécuter, elle ne cherchait pas à savoir, euh… et ça elle a totalement changé.*

En tous les cas, cette ouverture est particulièrement bénéfique, puisque l'on constate que la responsable modifie ses habitudes d'activité envers son équipe et fait dès lors preuve d'apprentissage, qu'elle prend en compte le réel du travail tel que les employés l'ont exprimé au travers de l'analyse de risque et qu'elle enclenche avec la direction un processus de changement quant à la gestion des stocks de médicaments sur l'ensemble de l'hôpital. En réalité, elle saisit la situation comme une opportunité d'amélioration non seulement pour l'organisation et le bien-être de son service, mais également pour ses propres difficultés en tant que manager, ce qui débouche au final sur un apprentissage au niveau organisationnel.

Justin n'a pas cette approche, que ce soit pour des raisons d'environnement de travail, de positionnement de ses interlocuteurs ou de par ses habitudes d'activité. S'il rencontre l'autre partie et déclare vouloir tenter une médiation, il n'est pas dans une optique d'offrir de la présence, mais vient défendre un positionnement auprès du responsable.

> *Justin l. 68-72 : Oui, bon, j'ai expliqué euh… certaines choses par rapport euh… à ce que mon collègue a vécu, comme par exemple, ce retrait de télévision, heu… que c'était peut-être pas opportun de partager à tout le monde que si on avait retiré la télévision, c'était de la faute du collègue… Voilà, je ne me rappelle plus vraiment de tout ce que j'aurais pu lui dire, mais c'était vraiment essayer heu, d'améliorer la relation entre le collègue et le chef de service de l'époque. Ça n'a rien réglé, ça je te le dis tout de suite.*
>
> *Justin l. 407-409 : En quittant l'autre site et en réintégrant mon poste de travail, c'est là où j'ai voulu mettre les choses au clair avec le directeur du centre, à mon retour.*

Ce faisant, il se coupe d'un angle de vue sur la situation et ne peux pas mettre en perspective les différents discours. Nous mettons cela en corrélation avec le fait que Justin soit le seul à faire des suppositions, et ce parce qu'il reste dans l'incompréhension de certains comportements. De plus, son activité de profilage des acteurs est la plus réduite également de notre échantillon. Nous relevons plusieurs éléments qui peuvent contribuer à cette situation : Justin est trop impliqué dans la situation, il s'agit de son propre supérieur hiérarchique et il occupe le même poste que le collègue partie au conflit. Par conséquent,

malgré son intention affichée, il ne parvient pas à faire tiers, c'est-à-dire à remplir la fonction de médiateur en tant que personne impartiale qui accompagne les individus dans leur interprétation de la situation et dans la construction d'une issue acceptable aux divergences découlant de leur action en commun (Volckrick, 2007). Son mandat de délégué syndical, son poste de collaborateur de nuit dans l'organisation et les besoins de posture de la situation sont trop en tension. En effet, cela revient à être à la fois militant-défenseur, victime et facilitateur.

Annie, sans enjeux personnels quant à la situation traitée, parvient à résoudre l'équation, en tous les cas à partir du moment où l'analyse de la conseillère en prévention APS externe vient appuyer son propos auprès de la direction, analyse qu'elle a obtenue en faisant preuve d'une longue persévérance. Nous en déduisons qu'à partir du moment où il n'est plus nécessaire de défendre l'existence du RPS et la nécessité de sa prise en charge, elle peut quitter sa posture de militante pour en investir d'autres. Dès lors, nous en arrivons à la question de la considération donnée à la parole des sujets, et donc à la légitimité qui leur est accordée. Sans légitimité reconnue par les personnes en hiérarchie pour discuter des situations de RPS, les représentants du personnel sont poussés à se retrancher dans une posture de militant-défenseur et ne peuvent que difficilement adopter d'autres postures qui pourraient pourtant être bénéfiques à l'apaisement de la situation problématique.

Par ailleurs, même si nous sommes bien consciente que d'autres facteurs entrent certainement en ligne de compte, la mise en perspective du cas de Justin dont le dénouement est le plus couteux de notre recueil (le licenciement de la personne en souffrance et la mutation de Justin) avec le reste de notre échantillon, nous pousse à poser l'hypothèse que l'absence d'une des quatre intentions que nous avons déterminées dans notre modèle, et plus spécifiquement l'absence d'intention d'équité, compromet l'apaisement de la situation, notamment parce que cette absence creuse les antagonismes et ne permet pas de mettre en discussion les différents points de vue sur le travail et la qualité de celui-ci.

En définitive, la tension entre neutralité, équité et défense des personnes subissant le dommage psychosocial peut s'envisager par la question de savoir qui ou qu'est-ce que l'acteur accompagne : le travailleur en souffrance, la situation et les différentes personnes impliquées, voire l'organisation entière dans sa capacité à transformer les situations de travail pour plus de santé et de bien-être.

6.2. Pouvoir d'agir et capacité d'influence

Dans cette section, nous examinerons tout d'abord quel est le registre d'intervention des différents acteurs, c'est-à-dire sur quoi tentent-ils d'agir, et quelles sont leurs normes de références, c'est-à-dire sur quoi ils se basent pour développer leur champ d'action. Nous verrons ensuite quelles sont les postures qui en découlent. Pour ce faire, nous avons réalisé un tableau reprenant les types d'action réalisées à l'initiative des acteurs et leurs caractéristiques. Ce tableau se trouve en annexe. Nous présentons ici un extrait à titre d'exemple (Fig. 50).

	Registre d'intervention : sur quoi l'acteur agit-il ?	Destinataire(s)	Normes de référence	Type d'influence	Latitude d'action	Résultats
Myriam	Sur l'adaptation de son offre de présence en fonction de la gravité du dommage psychosocial	Partie au conflit	Ses compétences validées par un expert externe	Non contraignant	En autonomie	Réalisé
	Sur le maintien d'un traitement équitable des acteurs pendant la médiation	Parties au conflit	Sa fonction et ses compétences	Non contraignant	En autonomie	Échec
	Sur la mise en œuvre d'actions (agir ou ne pas agir), sur le processus de définition du type actions à mener et de leur mise en œuvre (recours à un expert externe)	Hiérarchie directe	1) A partir de sa fonction (intervention auprès d'un tiers) 2) Sa position au CPPT (sa fonction) et la norme légale	Non contraignant puis contraignant	1) En autonomie 2) Interdépendance avec le CPPT et le sommet hiérarchique	Échec puis réalisé

Figure 50 – Registres d'intervention et normes de référence

Nous remarquons tout d'abord que dans la plupart des cas l'influence des acteurs est non contraignante et se base donc sur un rapport de coopération pour aboutir au résultat escompté. Plusieurs éléments peuvent intervenir pour favoriser cette coopération : la fonction dans l'organisation, la finalité de son action, la reconnaissance de ses compétences, l'impartialité, la connaissance qu'il a de la situation problématique, etc. peuvent légitimer l'acteur. Surtout, les parties prenantes voient un intérêt personnel à entrer dans sa démarche – nous retrouvons ici la légitimé pragmatique de Suchman (1995) – parce qu'il y a une perspective d'amélioration de leur bien-être ou de la performance des services impliqués. La

première situation explicitée par Annie, où l'on voit la responsable de service incriminée par son équipe saisir l'opportunité de l'analyse des risques pour répondre à ses propres enjeux, l'illustre bien.

A contrario, si nous observons les cas d'échec de l'action entreprise, la non considération de l'intervention du sujet nous apparait potentiellement comme la conséquence de son inadéquation avec les intérêts de l'acteur concerné, soit qu'il s'agisse d'enjeux personnels, de dépenses en temps, en énergie ou financières, de la remise en question de ses pratiques ou de son ego, etc. Pour ces raisons, la hiérarchie pourrait nier l'existence d'une problématique et les personnes impliquées pourraient, consciemment ou non, préférer voir perdurer le conflit.

Lorsque le sujet a une action contraignante, nous observons deux cas de figure. Soit il s'agit d'imposer les termes de sa propre intervention, c'est-à-dire que les personnes impliquées ne peuvent contraindre l'acteur à agir hors des conditions qu'il a posées. A chaque fois, ces conditions sont relatives à la tenue d'une médiation et sont issues des compétences du sujet en la matière. Soit le sujet a recours à la norme légale pour imposer une prise en charge de la situation.

Enfin, l'institution par Elodie d'un comité de pilotage pour assurer le suivi de la mise en place du plan d'action lui permet de déployer son champ d'action en interdépendance avec la ligne hiérarchique et les syndicats. Par cette initiative, elle crée de nouvelles procédures et donc de nouvelles normes sur base desquelles agir.

6.2.1. Les registres d'intervention et normes de références

Définir son champ et son spectre d'action

La plupart des sujets délimitent, au cours de leur activité, pour eux-mêmes ou pour autrui, leur propre champ et spectre d'action et donc l'étendue dans laquelle ils estiment légitime et adéquat de les déployer. Comme nous avons pu le voir lors de la description de l'activité de chacun des acteurs, ils le font notamment en lien avec leurs compétences, la représentation qu'ils ont de la fonction qu'ils occupent, s'appuyant sur les normes légales, sociales, les différentes normes au sein de leur organisation, ainsi que leurs normes personnelles.

Ainsi, Clothilde, portée par sa norme personnelle, se sent en porte à faux avec les normes de son groupe professionnel :

> *Clothilde l. 470-480 : Alors je sais que je fais beaucoup plus que les autres personnes de confiance parce que j'ai, j'ai eu une discussion, j'ai été à une formation, enfin un rappel pendant une journée et ils étaient très choqués que j'intervienne autant, que j'aille si loin. […] Un conseiller en prévention externe m'a dit : « en fait, tu fais notre travail ». […] Et je pense que si ça ne s'arrêtait qu'à l'écoute, alors à l'accueil, à l'écoute, finalement, je me demande à quoi on sert, quoi. Si tu ne peux pas essayer d'aider les gens à trouver leurs solutions, c'est juste, alors autant n'avoir qu'un conseiller en prévention à l'externe alors. Voilà ça, c'est ma vision du job…*

C'est bien au niveau des normes du groupe social que cela se joue dans cet exemple, car si l'on se réfère aux termes des textes officiels, tant la personne de confiance que le conseiller en prévention APS sont habilités à mener des procédures informelles. D'une part, on observe qu'il y a un recoupement des champs d'action, d'autre part si l'on observe les activités relatées par Clothilde, elles ne sortent pas des tâches attribuées à la personne de confiance, à savoir mener des entretiens individuels, intervenir auprès d'un tiers et mener une conciliation entre les personnes impliquées. Par ailleurs, nous voyons bien ici comment différentes normes peuvent ainsi entrer en contradiction.

Agir sur les individus

Tout d'abord, concernant les personnes aux prises avec les situations de RPS, nous observons de façon générale que l'ensemble des accompagnants font offre de présence et adaptent cette offre en fonction des besoins qu'ils détectent, afin d'apporter de la reconnaissance et de l'empathie, dans une intention d'apaiser le mal-être exprimé et/ou perçu. La seconde étape est de stimuler leur pouvoir d'agir en leur proposant des pistes d'actions (sollicitation de personnes ressources, changements de comportement,

processus de médiation, recours à des procédures, etc.), en soutenant leur réflexion ou les actions qu'ils souhaitent entreprendre, en éclairant leur compréhension de la situation par la transmission d'une analyse et d'un diagnostic.

Certains sujets vont également agir sur les aspects interpersonnels en orientant les comportements et les thèmes de discussion lors des médiations.

Elodie relate également une volonté d'agir sur la motivation des acteurs en souffrance à s'engager dans le changement. En effet, dans son cas, de nombreuses actions ont déjà été tentées mais sans succès. Elle propose alors d'avoir un entretien individuel avec l'ensemble des personnes impliquées afin de construire son analyse sur leurs témoignages. Cette démarche donne à ses recommandations une légitimité par la proximité qu'elle a eu avec les personnes impliquées et donc par leur adéquation potentielle avec le réel du travail. Elle espère ainsi une implication concrète des acteurs par la suite.

Certains (Clothilde, Justin) tentent aussi d'influer sur les comportements du manager de proximité des personnes en souffrance, que celui-ci soit ou non la cause identifiée du mal-être ressenti.

L'ensemble des sujets de notre échantillons disposent d'une assez large marge de manœuvre pour agir au niveau des individus, grâce à leur fonction et souvent parce qu'ils ont été sollicités pour agir à ce niveau.

Convaincre qu'il faut agir

Un élément caractéristique que l'on retrouve dans plusieurs situations (Myriam, Justin, Annie), c'est la nécessité de convaincre les personnes détenant le pouvoir décisionnel que la gravité de la situation exige une action de leur part. Dans les trois cas, et ce malgré des fonctions et des niveaux de formation différents, la seule parole du sujet ayant récolté l'information et ayant été en contact avec les protagonistes de la situation ne suffit pas.

Les délégués syndicaux, Annie et Justin se saisissent du cadre légal pour exiger une analyse de risque via le CPPT. Cette approche sera fructueuse pour Annie. Justin rencontre plus de difficultés : une analyse est réalisée sur un site, alors que la demande concerne l'ensemble du département. Il aura alors recours aux autorités pour contraindre l'employeur. De fait, le Contrôle du bien-être au travail tranchera en faveur des représentants des travailleurs. De plus, il va systématiquement déposer des signalements de danger au CPPT, ce qui oblige la direction à prendre certaines mesures sous peine d'être pénalement responsable en cas d'accident.

Pour Myriam, qui est personne de confiance dans une cellule bien-être rattachée au SIPP de son organisation, les choses se présentent un peu différemment. Une analyse de risque a déjà été faite dans le département où se déroule la situation dont elle s'occupe. Elle va porter la problématique au CPPT et rédiger un courrier dans lequel elle relève tous les facteurs de RPS, selon la définition légale. En tant que personne de confiance, elle siège au CPPT mais seulement à titre consultatif. C'est donc son expertise et son analyse qui lui permettent d'être entendue et de convaincre l'administrateur de transmettre le courrier au doyen de la faculté. Parce que Myriam a utilisé cette voie formelle, le doyen a dû réviser sa position et prendre en considération l'ampleur de la situation.

Influencer la méthodologie et les interventions

Myriam veut également influer sur la méthodologie de l'intervention, dans le sens où elle demande un accompagnement de la situation par un expert extérieur spécialisé dans les hyperconflits, qu'elle obtient également par le courrier que nous avons mentionné.

Nous pouvons également observer comment Elodie parvient à obtenir l'accord de la hiérarchie pour mettre en place « l'enquête de perception » qu'elle a prévu et qui s'apparente à une analyse de risque.

> *Elodie l. 123-127 : Et donc... Je pense que ce qui a été le déclencheur dans le fait qu'on allait faire une analyse de risque, c'est vraiment de dire si on prend des décisions comme on l'a fait jusqu'à présent, pas au petit bonheur la chance, mais on essaye des choses, finalement on ne fait jamais que nourrir ce conflit. Personne n'avait jamais entendu parler de l'hyperconflit, même moi, avant ce cours-là, donc c'était un élément nouveau. Je pense que ça a été le déclencheur.*

Elodie va présenter des arguments étayés par des concepts théoriques pour démontrer à ses interlocuteurs la nécessité d'adopter une certaine méthode d'intervention, inédite pour elle comme pour eux. Elle s'autorise à mobiliser de nouveaux concepts et à penser différemment de ses habitudes ou de celles de l'organisation. Dès lors, c'est par le partage de ses connaissances qu'elle obtient l'aval nécessaire.

Sa position de conseillère en prévention APS lui apporte également une légitimité solide : parmi les éléments que nous avons relevés dans notre cadre théorique, nous retrouvons notamment le statut impartial dans l'organisation, l'aspect éthique et moral de la raison d'être de la fonction, un niveau d'expertise garanti par une formation universitaire obligatoire.

Myriam et Elodie sont les sujets qui ont le niveau de formation le plus élevé de notre échantillon. Nous pensons qu'elles sont dès lors plus enclines à adopter une posture d'analyste car elles sont plus outillées en la matière. Nous constatons en ce sens qu'elles sont les acteurs qui ont l'activité de profilage et de construction de lien entre les points de vue les plus importantes de notre échantillon, ce qui témoigne d'une approche multifactorielle des situations et d'un soin à croiser les subjectivités des acteurs pour tendre à plus d'objectivité.

Il est intéressant de voir à ce sujet comment après une rencontre qui se passe mal, Myriam réagit en se lançant dans un processus d'enquête – sa réflexion l'amènera un an plus tard à reparler de l'expérience avec l'accompagnatrice externe et à questionner les personnes impliquées sur les effets de cette médiation, tandis que Justin échafaude des suppositions sur la malveillance du supérieur hiérarchique, ce qui ne pourra aboutir à un apprentissage.

Nous remarquons de plus qu'Elodie et Myriam se donnent les moyens de comprendre la situation en profondeur en mobilisant des ressources externes qui les aideront à manipuler des grilles de lecture et des outils conceptuels, tels que l'hyperconflit et la grille d'Ardoino. Ces outils vont permettre d'ouvrir différemment la réflexion sur les problématiques rencontrées et les solutions à y apporter.

Il semblerait que plus le niveau de formation des acteurs est élevé, plus ils cherchent à s'outiller encore d'avantage. Leur expertise et leur pertinence s'en trouve renforcée, et par-là leur légitimité, ce qui aura un impact positif sur le déploiement de leur pouvoir d'agir.

Nous pouvons encore le constater lorsque Myriam se trouve face au discours suicidaire de Renaud. Elle n'est pas sûre de ses compétences, elle se tourne dès lors vers une aide externe pour valider son intervention.

Nous remarquons que les représentants syndicaux de notre échantillon font appel à des ressources externes essentiellement pour imposer d'agir sur la situation et pas dans l'intention de s'outiller pour élargir leur compréhension et apporter des pistes d'action.

Par ailleurs, aussi longtemps que l'activité des acteurs est essentiellement focalisée sur la reconnaissance même de l'existence du RPS par la direction, ils ne déploient pas leur champ d'action à une compréhension plus éclairante de la situation ni à la construction de pistes de solutions, ce qui ampute *de facto* leur pouvoir d'agir, tandis que les RPS perdurent. Ils relaient sans cesse les mêmes problèmes à la hiérarchie, sans qu'aucune discussion constructive sur l'organisation du travail ou les conditions de travail n'ait lieu, faute d'interlocuteur s'engageant dans la réflexion, alors qu'en tant qu'acteur de terrain aux prises avec le réel du travail, ils pourraient contribuer à l'apport de solutions créatives. Par ailleurs, leur possibilité de s'engager dans une démarche d'apprentissage s'en trouve réduite et leur pouvoir d'agir en est affecté.

Aussi se pose la question de la traduction nécessaire des propos tenus par les travailleurs confrontés à des RPS. Comme l'évoque Davezies (2009), la personne en souffrance s'exprime souvent sous la forme d'une plainte individualisée où se mélange anxiété et colère ; elle envisage ses difficultés sur le mode du conflit interpersonnel. Si le représentant syndical porte le même discours, il aboutira à la même impasse que la personne en souffrance. Nous pouvons poser l'hypothèse que ce type de schéma se produit lorsque Justin interpelle son supérieur hiérarchique sur les difficultés de son collègue. Il devra transposer son intervention dans un autre registre pour être entendu.

Agir sur l'organisation du travail

Nous constatons que dans cinq cas sur les six, la situation abordée débouche sur des changements dans l'organisation du travail. Ces changements aboutissent ou se mettent en route parfois après plusieurs années de cheminement, soit parce qu'il y a eu refus d'action de la part des personnes en hiérarchie, soit parce que de nombreuses actions infructueuses se sont succédées.

Ce constat ne dément pas l'hypothèse selon laquelle les RPS sont majoritairement liés au travail et à son organisation et que les conflits interpersonnels sont également intriqués dans ces questions (CFDT France Télécom-Orange & Dejours, 2018). Aussi, lorsque l'on revient aux situations singulières productrice de souffrance, la problématique s'articule autour des objets du travail, des critères de sa qualité et des contradictions qui le traversent (Davezies, 2009).

Nous voyons ce cheminement de l'interpersonnel aux questions sur le travail se faire dans les situations d'Elodie, d'Elsa, de Justin, d'Annie. Ces aspects d'organisation et de qualité du travail sont évoqués par Myriam, mais nous n'avons pas d'information sur une action de sa part à ce niveau. Néanmoins, une réorganisation du département a lieu sous la forme d'une redistribution des fonctions hiérarchiques (dans un système qui prévoit une rotation par élection) et de l'engagement de nouvelles personnes.

Chez Elodie, le guide d'entretien qu'elle utilise pour rencontrer l'ensemble des personnes impliquées est construit de façon à explorer la vision du travail de chacun. De son rapport résultent des changements organisationnels tant imposés par la hiérarchie qu'émergeant par le biais de groupes de travail. Elsa, dans le cas d'un conflit entre deux personnes, va orienter les discussions sur l'organisation du travail en commun lors de la médiation qu'elle organise. Les protagonistes aboutiront à une série de propositions qui seront acceptées par leur responsable.

Justin va passer par une collectivisation de la problématique : d'un conflit teinté de harcèlement entre un collaborateur de nuit et un directeur de site, il en vient à considérer l'organisation du travail de nuit sur l'ensemble d'un département. Il traduit alors les divergences sur la qualité du travail en termes de risques pour la sécurité physique des travailleurs et des bénéficiaires, ce qui lui donne un levier d'action puissant qui aboutira finalement aux mesures demandées. Dans le cas d'Annie, un climat délétère dans une équipe dû à une responsable autoritaire se résout via une redéfinition des tâches de chacun et une nouvelle politique de gestion des stocks sur l'ensemble des services.

Nous constatons que lorsqu'il y a une volonté de traiter les problèmes en profondeur, il se peut que des changements d'envergure se révèlent nécessaires. Le pouvoir d'agir des acteurs peut par conséquent potentiellement se déployer sur un très large champ.

Clothilde semble moins attentive à cette dimension et son action se situe plutôt au niveau des facteurs individuels : les comportements à adopter pour améliorer la communication, comment refuser une tâche supplémentaire, comment aborder telle ou telle personne, comment tourner un courrier, etc. Nous mettons cela en lien avec le sentiment d'impuissance par rapport à un « management qui doit évoluer » qu'elle exprime.

Nous remarquons cependant que pour pouvoir discuter le travail, des compétences relationnelles et de prise de recul critique sont également bienvenues. Les critères de qualité du travail ne sont pas étrangers au conflit dont s'occupe Clothilde. Lors de la médiation, la discussion tourne autour des modes de communication et des attitudes comportementales des acteurs et ceux-ci se mettent d'accord sur de nouvelles normes d'interaction sans approcher le fond des désaccords. Nous pensons que si le conflit s'apaise par la suite, c'est aussi parce qu'un dialogue sans débordement émotionnel ayant pu être rétabli entre les protagonistes, ils ont pu dès lors aborder ces questions au quotidien. Une action sur les facteurs individuels et interpersonnels peut donc par ricochet influer sur la mise en discussion du travail.

Notons également qu'Elsa circonscrit son action au niveau des personnes impliquées sans toucher notamment aux aspects managériaux ou plus transversaux des problématiques. Cela pose la question de l'effet à plus long terme de son intervention. La situation aurait pu constituer une source d'apprentissage pour la manager en question. Elsa nous indique d'ailleurs que malgré l'évolution très positive de la

situation suite à la médiation, elle avait appris qu'une des parties avait tout de même demandé et obtenu sa mutation quelques mois plus tard, sans avoir plus de renseignements sur les raisons.

Nous retrouvons dans nos derniers propos les deux grandes approches des RPS, l'une convoquant l'élimination des stresseurs et la gestion du stress et de la communication par les individus, l'autre convoquant la mise en discussion du travail, de sa qualité et de son organisation.

La totalité des situations évoquées par notre échantillon implique un conflit sur les critères de qualité du travail. Nous relevons par ailleurs que la discussion autour de ces critères entre les parties impliquées n'est pas toujours possible, malgré la mise en place de lieux de parole tels que les médiations, parce que le conflit est trop enraciné et que les acteurs ne sont pas en mesure de soutenir la discussion, parce qu'ils sont pris dans des enjeux personnels ou des rapports de pouvoir trop prégnants. L'analyse de risque, quand elle procède à l'entretien individuel des parties, peut alors être le lieu où chacun dépose ce qu'il a à dire sur le travail, son sens et son organisation. Au conseiller en prévention ensuite de mettre l'ensemble des propos recueillis en relation et d'établir des recommandations en cohérence.

6.2.2. Pouvoir d'agir et postures

Nous pouvons synthétiser et compléter les propos ci-avant par la définition de cinq postures que nous avons pu dégager de notre analyse et par lesquelles les sujets mobilisent leur pouvoir d'agir. Nous y retrouvons les quatre intentions de notre modèle en filigrane.

- La posture de l'analyste : cartographier la situation, l'interpréter, transmettre son diagnostic ;
- La posture de conseil :
  - envers les personnes impliquées,
  - envers les acteurs qui ont le pouvoir décisionnel ;
- La posture militante : faire (re)connaître l'existence du RPS, défendre les personnes en souffrance, imposer d'agir sur la situation, mais aussi défendre une interprétation de la situation, une méthode d'analyse, etc. ;
- La posture de facilitateur : renforcer le pouvoir d'agir des personnes impliquées en les accompagnant dans la reprise en main de leur propre situation ;
- La posture d'écoute empathique, impliquant la confidentialité.

De façon attendue, nous observons que les délégués syndicaux se positionnent davantage en lanceurs d'alerte en cherchant à imposer une prise d'action par la hiérarchie, la conseillère en prévention en analyste transmettant un diagnostic et les personnes de confiance en médiatrices veillant à réunir des conditions favorables à la rencontre et en sécurisant les espaces d'interaction. Toutefois, ces postures ne sont ni figées, ni imperméables. Nous avons vu par exemple Myriam interpeller la hiérarchie sur la nécessité d'agir et contribuer à l'éclairage d'une situation par l'analyse, ainsi que les délégués syndicaux tenter avec plus ou moins de succès de se positionner en tiers.

La finalité de l'ensemble des sujets de notre échantillon est la même : apaiser la situation problématique. A cette fin, il leur sera nécessaire de combiner et d'alterner ces différentes postures selon l'évolution et les exigences de la situation. Passer de l'une à l'autre peut cependant être un exercice délicat, surtout en l'absence de conscientisation de ces différentes facettes et des tensions qui les traversent. Certaines de ces postures peuvent en effet rentrer en conflit. Typiquement, la posture d'écoute empathique, lorsque la personne ne souhaite pas que le sujet agisse par la suite, peut engendrer de vives tensions intérieures dans le chef de l'accompagnant. Il s'agit non seulement de postures en tension mais aussi de normes en conflit, personnelles et légales dans l'exemple qui suit.

> *Clothilde l. 536-537 : […] Et parfois c'est : « oui je suis sûr que c'est elle, qu'est-ce que je peux faire. Qu'est-ce que tu crois que je peux faire. Est-ce que tu crois que je peux ». Et du coup. Ah oui je trahis mon secret professionnel. […] Je disais aussi : « il faut absolument que vous en parliez avec votre chef, parce que vous allez pas tenir le coup ». Et donc, elle tapait vraiment contre un mur mais ça devenait malsain, enfin ça devenait, elle accusait tout le monde, mais elle ne voulait pas, elle voulait rien mettre en place pour que ça s'améliore. Et donc, heu… J'ai été voir, finalement, sa*

chef, je la connais et on parlait d'autre chose et voilà… et elle me parlait un peu de son équipe et du surplus de travail et qu'ils étaient débordés et je dis : « oui, je sais. » […].

7. Conclusions et perspectives

Au cours de cette recherche, nous nous sommes questionnée sur l'activité des acteurs internes à l'organisation qui accompagnent des personnes ou des équipes vivant des risques psychosociaux et sur la manière dont ceux-ci déployaient leur pouvoir d'agir en situation. Pour décrire ces processus, nous nous sommes appuyée sur une méthodologie rigoureuse : la catégorisation conceptualisante. Nous avons pu ainsi décrire l'activité au moyen de 25 catégories et sous-catégories et la modéliser en schèmes opératoires autour de quatre intentions de base : l'intention de compréhension, de soin, d'influence et d'équité.

Sommes-nous arrivée à saturation des résultats sur notre échantillon ? Si notre catégorisation s'est stabilisée sur les deux ou trois premiers cas analysés, nous pensons qu'un échantillon de six sujets est tout de même un peu court pour en attester. Aussi, nous n'avons pas envisagé d'entretien avec des responsables RH qui seraient impliqués dans le traitement de situation de RPS et n'avons pas non plus dans notre échantillon de conseiller en prévention non spécialisé dans les aspects psychosociaux. Il pourrait être intéressant également d'opérer des comparaisons avec des sujets employés dans des structures de plus petite taille et de diversifier davantage les types d'organisation du travail, notamment des entreprises ayant implanté des « New Ways Of Working » (management participatif, réaménagement spatio-temporel, etc.). Ceci nous permettrait d'explorer le lien entre l'activité des sujets et le type d'organisation du travail dans laquelle ils opèrent, ce que nous n'avons pas pu réaliser.

Nous pensons que nos hypothèses sur les logiques de fonctionnement des sujets pourraient faire l'objet de plus de confrontation avec des cas contrastes. Comme nous l'avons exposé, notre méthodologie comportait certains biais au niveau du choix des situations. Il pourrait être pertinent de revoir les interviewés en vue de l'explicitation de cas n'ayant pas connu de dénouement heureux par exemple afin de comparer les dynamiques d'action, car nous n'avions qu'un seul exemple en ce sens. Au départ de notre seul cas contraste, nous avons élaboré l'hypothèse que lorsque les quatre intentions n'étaient pas présentes au niveau de l'accompagnement de la situation de RPS, et plus particulièrement l'intention d'équité, l'apaisement de la situation était entravé. Cette hypothèse doit être confrontée à d'autres études de cas afin d'être affinée.

Par ailleurs, nous nous sommes penchée plus en détail sur la construction du pouvoir d'agir et plus précisément des capacités d'influence des sujets. Nous avons vu que leur registre d'intervention pouvait s'étendre sur deux axes : d'une part de l'individu à l'organisation du travail, d'autre part de la nécessité d'agir sur la situation à la méthode d'intervention. Corrélé à cela, nous avons souligné l'enjeu pour les sujets d'obtenir la coopération des acteurs, tant ceux impliqués directement dans la situation que les personnes en hiérarchie. Pour favoriser cette coopération, les sujets peuvent bâtir leur légitimité sur six aspects : leur fonction ou leur mandat dans l'organisation, la finalité éthique de leur action, la reconnaissance de leurs compétences et de leur expertise, leur impartialité, leur proximité avec le terrain et leur connaissance de la situation problématique. Ces différents points leur seront de prime abord plus ou moins accessibles selon leur fonction, la culture de l'organisation et leur caractéristiques personnelles. Nous pensons toutefois que tous peuvent être travaillés et renforcés quelle que soit la position de l'acteur dans l'organisation.

Nous avons vu également l'importance de la légitimité « pragmatique », liée aux intérêts personnels des différentes parties. Dès lors, « faire carrefour » entre les différents acteurs nécessite d'une part, comme nous l'avons déjà évoqué, la capacité à traduire via l'explicitation et l'analyse de la situation les plaintes des personnes en souffrance pour qu'elles puissent être intelligibles tant pour les acteurs eux-mêmes que les personnes en hiérarchie, mais aussi de traduire les intérêts des acteurs pour mettre en évidence leurs

convergences afin de les engager dans le changement. Ces considérations pourraient être envisagées plus en profondeur à la lumière notamment de la sociologie de la traduction impulsée par M. Callon.

Enfin, nous avons observé le recours à la norme légale comme un tour de force en cas de refus de coopération.

Au croisement de notre modélisation de l'activité des sujets et de nos réflexions sur le pouvoir d'agir, nous avons identifié cinq postures mobilisées en fonction des exigences de la situation : la posture de l'analyste, la posture de conseil, la posture militante, la posture de facilitateur et la posture d'écoute empathique. C'est un éventail de possibilités qui s'offre au sujet dans ses rapports au monde et à autrui, pour peu que celui-ci parvienne à passer de l'une à l'autre en conjuguant avec fluidité les tensions qui les traversent.

Il nous est apparu par ailleurs que le dénouement des situations passait par des changements d'habitudes d'activité et dès lors des apprentissages à divers niveaux, de l'individu à l'organisation. Nous avons avancé aussi l'idée que pour que ces changements s'opèrent, les acteurs devaient être dans certaines dispositions et dans un certain contexte permettant la coopération et l'apprentissage. Quels sont-ils ? Comment peut-on les favoriser ? Quelles implications dans l'activité d'accompagnement des situations de RPS ? Les concepts d'accompagnement au changement, de développement professionnel et d'organisation apprenante peuvent-ils être des ressources en la matière ? Nous le pensons.

À la lumière de ces propos, nous pensons que de réels besoins en matière de formation à l'accompagnement dans le cadre des RPS existent, notamment au sein des représentants syndicaux. Ils ne sont pas préparés à l'écoute et à l'accompagnement de salariés en souffrance aux prises avec des situations complexes et expriment la nécessité d'être mieux outillés (Delmas, 2012). Une montée en compétence permet en outre de mieux asseoir la légitimité des acteurs. La formation des personnes de confiance mériterait également d'être renforcée. Nos résultats pourraient contribuer à l'élaboration de formations continuées pour ces publics.

8. Bibliographie

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. (s. d.). *Risques psychosociaux et stress au travail - Santé et sécurité au travail*. Consulté à l'adresse https://osha.europa.eu/fr/themes/psychosocial-risks-and-stress

Bouquet, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale, 8(4)*, 13-23.

Caillaud, S., & Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. In S. Delouvée & P. Rateau (Eds), *Les représentations sociales*. Bruxelles : De Boeck.

CFDT France Télécom-Orange, & Dejours, C. (2018). *Souffrance au travail : comprendre, prévenir, agir à partir de cas concrets*. Lyon : Chronique sociale.

Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.

Clot, Y., Faïta, D., Fernandez, G., & Scheller, L. (2001). Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Education permanente, (146)*.

Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain, 78(1)*, 31-52.

Coutarel, F., Caroly, S., Vézina, N., & Daniellou, F. (2015). Marge de manœuvre situationnelle et pouvoir d'agir : des concepts à l'intervention ergonomique. *Le travail humain, 78(1)*, 9-29.

Davezies, P. (2009). Prévention : comment un CHSCT peut-il aborder la souffrance mentale ? *Santé et Travail, 68.*

Davezies, P. (2012). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, *14(2)*.

Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *13(1)*, 75-91.

Delmas, C. (2012). Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux. *La Revue de l'Ires*, *74(3),* 153-176.

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

Douillet, P. (2010). « Risques psychosociaux » : un concept opérant… pour transformer l'organisation du travail ? *Nouvelle revue de psychosociologie, 10(2),* 167-178.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theory From Case Study Research. *The Academy of Management Review, 14,* 532-550.

Flohimont, V., Lambert, C., Berrewaerts, J., Zaghdane, S., Desseilles, M., & Füzfa, A. (2017). *Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail.* SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Gacogne, M.-J. (2014). *L'offre de présence, un geste professionnel tourné vers autrui : l'exemple de formateur en Travail social* (Thèse de doctorat en sciences de l'éducation). Consulté à l'adresse https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01126884

Ganem, V. (2014). Origines des nouvelles pathologies liées au travail et possibilités de prévention. *Journal de gestion et d'économie médicales, 32(5-6),* 411-417.

Gouédard, C., & Rabardel, P. (2012). Pouvoir d'agir et capacités d'agir : une perspective méthodologique ? Illustration dans le champ de la santé, sécurité et conditions de travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, (14-2)*.

Guéguen, H. (2014). Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance. *Vie sociale, 8(4),* 67-82.

Hatzfeld, H. (2014). Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques. *Vie sociale, 8(4),* 25-36.

INSERM. (2011). *Stress au travail et santé. Situation chez les indépendants*. Consulté à l'adresse http://www.ipubli.inserm.fr/bitstream/handle/10608/217/Chapitre_3.html#Chap3-bib38

Karsenti, T., & Demers, S. (2018). L'étude de cas. In T. Karsenti & L. Savoie-Zajc (Eds.), *La recherche en éducation : étapes et approches*. Montréal: Les Presses universitaires de Montréal

Larose, F., Terrisse, B., & Lefebvre, M.-L. (s. d.). L'évaluation des facteurs de risque et de protection chez les enfants de maternelle et du premier cycle de l'enseignement primaire : l'échelle des compétences éducatives et parentales (ECEP). *Revue internationale de l'éducation familiale. Recherche et interventions 4(2),* 103-127.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.

Le Boterf, G. (1998). Evaluer les compétences, quels jugements? quels critères? quelles instances? *Education permanente, (135),* 143-151.

Lhuilier, D., Giust-Desprairies, F., & Litim, M. (2010). Introduction au numéro « "Risques psychosociaux", une nouvelle catégorie sociale ? ». *Nouvelle revue de psychosociologie, 10(2),* 7-10.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Paris: Armand Colin.

Paul, M. (2017). *La démarche d'accompagnement*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.

Perrenoud, P. (2001). Le travail sur l'habitus dans la formation des enseignants. Analyse des pratiques et prise de conscience. In L. Paquay, M. Altet, E. Charlier & Ph. Perrenoud (Eds.), *Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?* (pp. 181-208). Bruxelles: De Boeck.

Petit, J., & Dugué, B. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain, 74(4),* 391-409.

Rogers, C. (1999). *Liberté pour apprendre ?* Paris: Dunod.

Rosanvallon, P. (2008). Histoire moderne et contemporaine du politique. *L'annuaire du Collège de France. Cours et travaux, (108),* 459-468.

Savoie-Zajc, L. (2018). La recherche qualitative/interprétative. In T. Karsenti & L. Savoie-Zajc (Eds.), *La recherche en éducation : étapes et approches.* Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.-a). *Moyens d'action du travailleur: la procédure interne.* Consulté à l'adresse http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45970

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.-b). *Personne de confiance*. Consulté à l'adresse http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45955

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.-c). *Rôle et statut des acteurs de la prévention.* Consulté à l'adresse http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45950

Suarez-Thomas, S. (2015). Travail et santé : la nécessaire évolution du management vers « le réel ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre, 122(4),* 43-52.

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review, 20(3),* 571-610.

Vallerie, B., & Le Bossé, Y. (2006). Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle, 39(3),* 87-100.

Van der Maren, J.-M. (1996). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Bruxelles: De Boeck.

Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Paris: ESF.

Volckrick, M.-E. (2007). Intervenir en tiers aujourd'hui. *Negociations, 7(1),* 75-88.

Weber, M. (2014). Les trois types purs de la domination légitime (Traduction d'Elisabeth Kauffmann). *Sociologie, 5(3),* 291-302.