

Risques Psycho-Sociaux et Organisationnels : Quel rôle du CHSCT¹ ?

Gaillard I., de Terssac G.²

Introduction

Parler du travail du CHSCT, c'est décrire l'activité concernant l'amélioration de l'Hygiène, la Sécurité et les Conditions de travail que développent les membres de ce comité : il faut bien reconnaître qu'il y a fort peu de travaux dans ce domaine et plus généralement concernant l'élu syndical à l'exception de Benquet (et *alii*, 2010), Dugué (2007) et Granaux, (2010) ou de Thoemmes et *alii* (2011). Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) rassemble des acteurs de l'entreprise qui ne se rencontrent habituellement pas: professionnels de la santé et responsables de service, représentants du personnel et de la direction échangent au-delà des découpages entre services. Le CHSCT est aussi un espace de confrontations et de régulations sociales (Daniellou, 2010 ; Clot, 2010 ; Gaillard, 2008 ; De Terssac, 2003) : le travail peut y être discuté par rapport aux visons formelles incarnées dans les règles préalables, en prenant appui sur le travail réel. De cette confrontation au réel, résulte une compréhension du travail qui est une condition préalable pour agir sur les questions de santé (ANACT, 2002 ; Pavageau et *alii*, 2007 ; Théry, 2010).

Pour analyser le travail des membres du CHSCT, nous avons développé une recherche « en partenariat » avec l'Institut de Recherche Economiques et Sociales et plus particulièrement avec la CGT de la Fonction Publique Territoriale (de Terssac *et al.*, 2010) qui est un cadre de coopération institutionnel permettant la mobilisation des partenaires de l'étude et l'obtention de moyens de financement des chercheurs contractuels: il ne s'agit pas d'une simple recherche collaborative ou participative, ni même d'une recherche-action. Il s'agit d'une recherche conjointe pour parler comme Chouraqui (1991), visant une hybridation des deux mondes : cette hybridation se traduit selon Gillet et Tremblay (2011) par des apprentissages croisés et un mode de coopération centré sur la construction conjointe de connaissances sur les pratiques de gestion des RPSO par les élus syndicaux du CHSCT. La commande a été retravaillée pour définir en commun notre objet : comprendre, non seulement ce que les RPS font aux membres du CHSCT peu habitués à traiter de telles situations, mais surtout ce qu'ils en font lorsqu'une personne porteuse d'une blessure organisationnelle s'adresse à eux. Nous sommes partis des pratiques des élus syndicaux du CHSCT de trois villes lorsqu'ils sont confrontés à des

¹ In Abaléa F, Mias A (s/d), 2013, *Organisation, gestion de production et santé*, Toulouse : Octarès. (sous presse)

² Respectivement Université de Toulouse (INPT/IPST-Cnam), Centre d'Etude et de Recherche : Travail, Organisation, Pouvoir. irene.gaillard@ipst-cnam.fr et CNRS, Centre d'Etude et de Recherche : Travail, Organisation, Pouvoir. Université de Toulouse Le Mirail. detersac@univ-tlse2.fr

plaignant-e-s qui dénoncent des décisions renvoyant à un abus du pouvoir d'organisation³ : sans a priori nous avons retracé avec la victime et l'élu syndical la manière dont ils ont cherché à poser le problème, à l'analyser et à le résoudre, alors que bien souvent le problème n'est pas de leur compétence et risque de ternir leur identité de syndicaliste.

Le cas de Lisa, chef de protocole d'un grand établissement territorial, nous servira de support pour expliciter le travail de l'élu du CHS, Alain et de ses collègues qui seront mobilisés lorsque le conflit entre l'agent et sa hiérarchie sera dans l'impasse. Ce cas est assez représentatif des processus mis au jour dans la trentaine de cas étudiés : il a conduit un agent de la fonction publique territoriale au décrochage de son poste du fait d'un conflit avec sa hiérarchie, puis à un arrêt maladie consécutif à une menace de licenciement et enfin à son reclassement lui permettant de se raccrocher. Présentons schématiquement les trois phases des pratiques de traitement des RPSO par l'élu du CHS en précisant leur objet et les enjeux: la première est celle de l'expression du malaise par la plaignante qui cherche à se faire entendre et à le faire partager ; la seconde est celle du conflit entraînant le décrochage de l'agent qui ne cesse de lutter contre cette menace de licenciement et la troisième celle des tentatives de réparation combinant les efforts de l'élu et ceux de l'agent qui lutte pour ne pas se laisser effacer.

I. Rencontre improbable entre élu et agent : la règle de communication

Cette première phase est celle d'une rencontre improbable entre un cadre A éloigné de tout syndicat et un élu forcé à écouter les problèmes de ce cadre qui vient le solliciter: l'énoncé du problème porté par la plaignante est une problématisation du désordre organisationnel qu'elle veut faire partager aux « écoutants » pour les relier et un point de départ d'un lien entre locuteurs qui cherchent à se rendre indispensables (Callon, 1986). Elle a pour objet d'abord l'établissement d'un pont entre deux mondes pour que la rencontre ait lieu et d'un lien qui se tisse autour de l'objet qu'ils acceptent de partager: d'un côté, il y a le monde du cadre A au dessous de tout soupçon d'appartenance syndicale, mais un cadre blessé qui cherche comme un dernier recours une aide syndicale et de l'autre, il y a le monde du syndicaliste plutôt habitué à traiter des problèmes d'ouvriers ou d'employés immédiatement convertibles en revendications: aucun des deux ne sait comment s'y prendre, mais l'initiative du cadre va forcer l'élu à apprendre à écouter. Ensuite, elle a pour objet l'invention d'une méthode pour que l'interaction ait lieu dans l'espace d'échange que le problème sert à circonscrire: la décision est prise de se rencontrer au local syndical, de choisir un interlocuteur de même rang lui aussi cadre A (comme Alain et Marc en ce cas), d'accepter la prise de note par les élus, notes qui seront relues par le locuteur et de se mettre d'accord sur l'engagement de confidentialité ; ils inventent une règle de communication pour que

³ Nous savons (de Terssac et Gaillard, 2012) que les approches des RPS renvoient toutes à des questions d'organisation, de choix et de décision. C'est la raison pour laquelle nous parlons de risques psychosociaux et organisationnels (RPSO).

l'échange ait lieu. Cette phase de structuration de l'échange sera reconstituée plus tard avec l'équipe de recherche qui va être associée à par le syndicat pour analyser le travail syndical. Précisions que les élus ont déjà rencontrés avec d'autres plaignant-e-s la nécessité de mettre en place une règle de communication : dans chaque cas, ils vont la mettre à l'épreuve et l'alimenter en signification par les usages

1.1. *Lier les autres sur son insertion et partager la conflictualité dormante*

Dans le local syndical, avec les élus, nous écoutons le récit de la vie professionnelle de Lisa. Le récit convoque l'écoute de l'élue et l'oblige à s'engager, en même temps qu'il incite la plaignante à présenter des faits significatifs de la situation qui vont jouer sur la qualification du problème à résoudre. Dès son recrutement, un équilibre fragile entre elle et l'institution se met en place : *« J'ai donné ma candidature, et le Président m'a rencontré. Dès quelques minutes, il a dit : « c'est fini, au revoir ». J'ai pris ma place 48h plus tard. J'ai donc été recrutée rapidement sur un coup de conviction »*. L'insertion dans le collectif de travail se fait dans une ambiance « électrique » et « étrange ». *« A mon arrivée, ça a été le bizutage. Tout le monde avait peur que je remette en cause certaines choses. Je n'ai jamais été aussi mal accueillie. Dès quelques jours, l'attachée de presse a fait des ragots sur moi. C'était stupéfiant. Je me suis dit : « Attention, milieu étrange »*. Elle découvre que *« son chef est la proie d'un harcèlement de la part du directeur »*, que *« la secrétaire avait peur de sa venue et qu'il y avait une ambiance assez électrique. Il y avait la « terriblissime » secrétaire de M. le Président, un personnage inculte, sans diplôme, méchante, inintelligente mais qui sait des choses, car elle a été la secrétaire de plusieurs hommes politiques.»* Dans ce tissu social difficile, les liens ne sont pas faciles à tisser. Cet environnement sera le terreau de son malaise : il n'y a pas de collectif qui fonctionne, Lisa s'installe seule à son poste, tels sont les indices d'un malaise qu'elle fournit.

1.2. *Construire un intérêt commun autour du flou et de la fiche de poste*

Après avoir sollicité les élus pour partager son problème, elle va chercher à les intéresser et à leur faire partager un but commun. La plainte de Lisa porte sur la non-reconnaissance de ce qu'elle fait comme responsable du protocole et sur ce flou qui entoure son espace professionnel : dimensionner son espace professionnel devient pour Lisa l'objet d'une revendication pour que soit codifié, écrit et défini le périmètre de ses actions et cette revendication pourrait être partagée avec le syndicaliste. Cela peut paraître étrange pour un cadre dont le travail est discrétionnaire et encore plus surprenant que l'élue accepte d'être mêlé à cette question de définition du poste de travail qui lui est étrangère voire peu recommandée au motif que ce serait collaborer avec l'encadrement. Lisa découvre qu'elle a une place incertaine dans l'organisation. Les frontières de son travail sont floues. Elle est reconnue comme chef de protocole, mais elle est obligée de revenir à la définition de son métier pour se positionner et se protéger, car elle estime

que son espace professionnel est grignoté par sa collègue: « *Il y a un problème avec son positionnement. Elle est cadre C, n'a aucun diplôme, mais elle a un salaire supérieur au mien qui ait plus de 50 ans avec des diplômes de 3^{ème} cycle. Elle me parle comme si elle était ma chef, car elle en a tous les attributs. Elle me demandait de porter des bouteilles d'eau en réunion. Je lui disais que ce n'était pas mon travail. Elle hurlait en disant que je ne voulais pas rendre service* ».

Lisa a un travail flou et n'a pas de fiche de poste : « *Mon profil de poste avait 3 lignes. Je ne savais pas ce qu'il recouvrait. J'ai demandé des précisions. On m'a dit : « On ne sait pas, la seule chose est que l'on ne veut pas entendre parler de vous, ça veut dire que ça se passe bien ». On vous dit : débrouillez-vous, cassez-vous la figure, mais on ne veut pas entendre parler de vous* ». Elle va chercher de l'aide extérieure pour construire sa fiche de poste qui représente un bouclier protecteur permettant de dimensionner son travail: « *J'ai demandé à faire des stages. Je me suis appuyée sur un responsable de formation qui a exercé et connaît très bien le travail. Avec ce contact, j'ai construit une véritable fiche de poste* ».

Face au turn-over de ses chefs qui refusent de la protéger, elle utilise sa fiche de poste comme outil de « visibilité », de construction de son positionnement et de cadrage du contenu de son travail. Sa fiche de poste est son bouclier protecteur : elle met au cœur de l'échange avec la hiérarchie la clarification de son périmètre d'intervention, qu'elle voit grignoté par une autre personne dont les activités concurrencent les siennes. Là encore, l' élu reste silencieux tout en écoutant l'objet de la plainte et en observant la venue d'un problème d'organisation qui ne relève pourtant pas de ses attributions, mais auquel il est désormais mêlé.

1.3. Une ligne hiérarchique incompétente

Le troisième énoncé concerne la critique de la hiérarchie, qui est une opération d'association de l' élu pour qui la critique de la hiérarchie est familière et ce thème pourrait constituer un intérêt commun. Lisa pose le problème du recrutement de ses référents qu'elle juge incompétents et absents. « *Ils ont recruté un jeune homme qui débarquait. Il ne connaissait rien et était extrêmement arrogant. On l'appelait la figure de mode. Il avait une grande chevelure, des costumes absolument impeccables, le portable greffé dans le cerveau. En 2 ans, je n'ai eu que 2 réunions avec lui* ». Le chef est finalement remplacé, mais pour Lisa le problème restera entier avec son successeur : « *il travaille pour une autre ville sur une autre fonction. Je ne le vois jamais, je n'ai toujours pas de référent, je suis complètement électron libre. Je n'ai jamais eu de véritable référent pendant plusieurs années* ».

En résumé, s'agissant de syndicalistes élus au CHS et de salariés de la fonction publique territoriale, on s'intéresse dans cette première phase de l'interaction à leur rencontre, à la manière dont ils définissent l'objet de leur relation qui est moins une action collective qu'un échange à propos du travail. Lors de l'échange, ils construisent la règle de l'échange ou plus précisément la règle pour que l'échange ait lieu : pour résoudre une question

de santé en rapport avec l'activité d'organisation, le problème est de décider de quoi on parle, avec qui, de façon à créer un intérêt commun pour des acteurs qu'il faut mobiliser et enrôler. Cette phase, qui règle la communication entre les deux parties, se conclue par une décision de rester unis autour pour approfondie l'objet de l'échange. Comment s'assurer que la personne en souffrance énonce des faits vérifiables, sans surestimer certains facteurs ? Comment être sûr que l'élu ne va projeter mécaniquement sa vision de syndicaliste, mais entendre ce que dit la personne qui vient le voir ? Comment éviter de s'engager dans la résolution d'un problème qui ne concerne pas l'élu ? On le voit, l'enjeu de cette première phase, c'est la construction d'un lien entre d'un côté, l'élu du CHS et de l'autre, la plaignante : l'échange entre les deux parties est l'occasion de construire la règle de l'échange qui ne préexiste pas.

II. Du conflit à l'élaboration du diagnostic : la règle de compréhension

Les deux protagonistes découvrent ce qu'est l'organisation effective, ce que sont les relations hiérarchiques au concret, les petites tyrannies des chefs, les règles coutumières qui grignotent le règlement. Le salarié ne veut pas faire moins dans son travail, mais veut faire autrement : l'enjeu est de définir ce sur quoi ils vont s'engager. Un écart avec les règlements ? La deuxième phase est celle de la construction d'un diagnostic de la situation permettant d'apprendre à lire la situation et de partager cette vision : l'agent est poussé à prendre la décision d'engager des dépenses discutables qui la mettent dans un conflit éthique et moral par rapport à sa conception du métier. Le conflit d'efficacité devient un conflit entre l'individu et la hiérarchie habituée à utiliser des règles coutumières que l'agent considère comme déviantes : la menace de licenciement est brandie, menace dont l'élu va s'emparer et ainsi entrer en scène. Le conflit entre l'agent et sa direction va devenir unificateur des intérêts de la plaignante et de l'élu : les intérêts se rapprochent, les positions des protagonistes de départ s'affirment et s'épaulent ; les protagonistes développent leur lien dans une nouvelle arène publique où va se dérouler le conflit au grand jour et mobiliser de nouveaux acteurs comme le responsable hiérarchique et plus généralement la direction qui va être mise en cause.

2.1. Légitimité et efficacité du service public au cœur d'un conflit unificateur

Lisa s'oppose à des dépenses qu'elle estime surprenantes. Elle s'oppose à des coups de force et cherche à construire des arènes dans lesquelles elle puisse donner toute sa légitimité au conflit : elle fait l'expérience de la représentation dans un espace public d'un arrangement construit dans l'obscurité et que l'on tente de lui imposer, entraînant son refus.

Premièrement, elle refuse de payer des factures injustifiées à ses yeux. Parlant d'un chef : *« Il a multiplié par 5 le budget restauration. J'ai vu souvent arriver des factures de fleurs. J'ai demandé ce que c'était. C'était*

le directeur qui était très affectueux. Il fallait récompenser les dames qu'il rencontrait. J'ai dit : « Je ne paie pas ». On m'a répondu : « On l'a toujours fait ». J'ai dit : je ne paie pas ». Là, j'ai commencé à devenir très méchante ». De même : « Il fallait nourrir les dames du directeur en livrant des plateaux-repas hyper sophistiqués le week-end chez lui. J'ai dit : « Je ne paie pas ». On me disait que ça s'était toujours fait. » L'agent est isolé, déstabilisé face aux pratiques établies.

Deuxièmement, Lisa refuse des demandes d'aide à la campagne électorale qui sont en collision avec la règle de neutralité de son métier. Elle est dans un conflit de contraintes : *« On me demandait d'aider à la campagne électorale. On me disait : « il faut aider le patron ». Je répondais : « Je suis chef du protocole, je dois être neutre pour pouvoir assurer ce rôle, c'est par définition ». Ces fonctionnements discutables heurtent sa conception du travail. Elle lutte pour défendre son éthique et sa morale professionnelles et justifie ses refus au nom de son métier.*

Troisièmement, le recrutement imposé d'une secrétaire est l'événement qui la plonge dans un conflit avec son chef. Elle refuse ce recrutement au nom des règles de son métier : *« le directeur m'a dit : « Tu n'as pas le choix, tu ne peux pas recruter comme tu veux », car l'établissement devait trouver une place à un agent de la ville qui se portait sur les listes électorales. » Elle lui répond par écrit : « Le service protocole est neutre. La semaine prochaine, j'accueille un homme politique, comment faire avec cette personne ? ça va fragiliser le président, ce sera ingérable ». Elle est attachée à cette règle de neutralité : « le protocole pacifie les relations. C'est un élément d'égalisation au sens noble ; que vous soyez chef d'État d'un grand ou d'un petit pays, c'est les mêmes prérogatives. C'est une idée magnifique. On est là pour une mise en scène juste et éthique ».*

2.2. Du refus à la sanction : conflit cognitif et normatif

Ce refus d'obéir n'est rien d'autre que la légitime conception du service que véhicule l'employé en opposition à la conception de son encadrement: le conflit porte sur la conception de l'efficacité et de la légitimité du service au public. C'est un conflit cognitif portant sur le référentiel de l'action publique et un conflit normatif traversé par des rapports de force : il entraîne une rupture avec sa hiérarchie qui la sanctionne pour désobéissance et divulgation d'information. Un bras de fer s'engage avec la direction, car l'agent s'accroche et lutte contre le décrochage, ce qui est ici un signe de sa santé. Là où on l'on lui demande de ne pas discuter, elle va chercher à changer cette décision : *« J'ai reçu un mail du directeur disant : « Nous sommes d'accord, cette personne va au service du protocole. » Là, j'ai compris que j'étais complètement coincée. J'ai juste répondu : « Je crois que c'est incohérent, car le protocole doit rester neutre. Ne fragilisons pas le service. Je vous propose d'en reparler ». Tous les termes étaient des alertes ». Le cadre protecteur du métier ne fonctionne plus : « Le directeur m'a convoquée. Il m'a hurlé dessus, écarlate : « Vous m'avez menti, plus jamais je n'aurai confiance en vous. Vous méritez des sanctions disciplinaires ». Je n'ai toujours pas compris. J'ai répondu : « Je ne vous ai*

pas menti ». Il a répondu : « sortez ! ». Les deux positions sont incommensurables. D'un côté les règles du protocole telles que Lisa se les représente et d'un autre côté, la gestion des postes et le pouvoir du dirigeant en attente d'obéissance. Malgré des essais pour dialoguer, le Directeur entérine la sanction. « *J'ai reçu chez moi, nous dit Lisa, un recommandé avec accusé de réception disant que suite à l'entretien, il réitérait ses sanctions disciplinaires pour désobéissance. J'étais très choquée* ».

2.3. De la sanction au licenciement en passant par l'altération de la santé

Le pouvoir d'organisation va s'exercer sans contrôle jusqu'au licenciement qui prend la forme laconique suivante : un prononcé de peine sans appel puisque le directeur lui dit en face « *je ne veux plus vous voir* ». Lisa décroche et sa relation au milieu de travail se délite : elle « craque » et elle est obligée de s'arrêter. C'est la rupture de sa relation individuelle au milieu de travail et l'atteinte à la santé : « *Je n'ai fait que dire à la hiérarchie : « attention, on fait une erreur ». J'étais tellement choquée et fatiguée que j'ai été arrêtée plusieurs jours. Je pleurais. J'avais peur* ». Lisa ne s'en laisse pas compter et lutte pour démonter les fondements de la sanction : « *J'ai fait des recherches sur le Web et j'ai répondu avec accusé de réception que c'était nul et non avénu, car nous n'avions pas eu d'entretien, juste un monologue d'une violence inouïe où je ne pouvais pas parler et que je n'avais ni désobéi, ni divulgué d'information puisque j'avais juste répondu* ».

Elle cherche les « bonnes raisons » de la décision, mais obtient comme seule réponse son licenciement. Au retour de son arrêt, elle pense encore à pouvoir réviser la décision : « *J'ai pris rendez-vous avec le directeur pour tout apaiser* ». Voici son récit. « *Je suis entrée. Il me dit : « vous êtes virée, c'est fini, je ne veux plus vous voir ». J'étais en état de choc. J'ai demandé pourquoi. Il m'a dit « je ne veux plus vous voir dans les murs. Vous n'êtes pas fluide. Vous avez de mauvaises relations avec votre homologue à la ville ». C'était extrêmement violent, car on me virait sans dire pourquoi* ».

Dans toute cette partie du récit, Lisa énonce des faits qui sont vérifiables, ce que l'élu ne manquera pas de faire. Ils se mettent d'accord sur le diagnostic : un enchaînement d'actes de la direction visent à faire céder Lisa qui tente de résister : seule, elle ne parviendra pas à rééquilibrer la relation qui se loge dans le pouvoir d'organisation et à révoquer la décision prise.

En résumé, cette phase se traduit par l'invention d'une règle de compréhension qui suppose un travail d'analyse sur le terrain : partager la vision de la situation de travail, ce n'est pas pour l'élu accepter silencieusement le récit du sujet, mais y porter attention et vérifier la validité des faits sur lesquels l'énoncé repose. Cet accord sur la situation entre l'élu et l'agent institutionnalise le désaccord entre l'agent et sa hiérarchie : il constitue le point de départ de la coopération qui s'instaure et de l'engagement des deux parties à résoudre le problème ainsi défini ; on voit mal, le syndicat dont relèvent les élus s'engager dans la résolution d'une situation dont les caractéristiques ne seraient pas reconnues par tous

ou encore le cadre A dénoncer des dérapages organisationnels qui ne seraient pas vérifiables.

III. Les médiations : construction des solutions et règle de coopération

Cette troisième phase est une phase de médiation visant à inventer des solutions diverses pour éliminer le problème et variables selon les sujets engagés. Elle passe par la mobilisation des acteurs pour résoudre le problème posé : c'est une décision distribuée qui met à contribution des couples d'acteurs : d'abord, le salarié et le syndicaliste, puis les deux protagonistes et le chef de service ou l'employeur, enfin dans certains cas des experts médicaux ou juridiques. Pour trouver une solution, la plaignante mobilise différentes médiations pour lutter contre son effacement ou son écrasement : une médiation syndicale d'abord, puis personnelle et enfin organisationnelle.

3.1. La médiation syndicale : recours d'un tiers garant et lettre à la direction

Premièrement, l'agent fait entrer en scène l'élu syndical et tente de trouver une solution à l'amiable: « *J'ai fait un courrier disant : « Je ne vous reconnais pas. Parlons-nous, car j'ai un doute. Que vous ai-je fait ? Je vous tends la main non parce que j'ai peur, j'ai syndicat et avocats, mais je ne voudrais pas entreprendre une démarche que je regretterai. Je vous laisse 24 h pour me parler.»* Elle cherche à reprendre contact, mais montre qu'elle n'est plus seule, ce qui change le rapport des forces.

Deuxièmement, les deux parties, l'élu et la plaignante décident de rendre public le conflit et font une lettre qui sanctionne le différend, tout en affirmant la légitimité de ses conceptions du service public: « *Avec le syndicat, on a fait un courrier récapitulatif de ce que j'avais vécu. Je démontais ce qui m'était reproché. Je disais que je ne comprenais pas que sans signe avant-coureur je sois licenciée, et que s'il y a des problèmes on ne les explique pas. Pour les problèmes avec la ville, je proposai que l'on se réunisse. Sur les conseils du syndicat, on a envoyé la lettre à tout le monde et aux syndicats* ». En même temps, l'élu se sert du cas précis pour enrôler d'autres agents et pour faire de la menace de licenciement un problème collectif.

Troisièmement, la plaignante donne la main à l'élu qui occupe le devant de la scène. Il devient d'une part, le porte parole de la plaignante et d'autre part, l'interlocuteur de la direction qui va faire son entrée publique en s'adressant au syndicaliste : l'élu devient le passage obligé pour toute communication entre la direction et l'agent, mais aussi une base d'orientation pour tous. La direction change de direction en requalifiant le licenciement et en revenant sur la notion de « faute professionnelle. L'élu Alain raconte : « *J'ai reçu un appel du directeur. Je lui ai dit : « Votre licenciement est erroné et abusif. Vous avez fait des choses illégales. (J'avais vérifié). Vous avez le droit d'avoir des points de vue et des*

demandes, y compris des critiques, mais vous devez passer par le dialogue social. La seule solution est de renvoyer ça au Directeur Général. Vous êtes sorti de votre rôle et ce que vous avez fait est très violent».

Quatrièmement, grâce à l'intervention de l'élu, la direction efface la question du licenciement et annonce un projet de mutualisation des services protocole. *« Nous avons été entendus par la DG et par la RH, nous dit l'agent. Changement d'attitude : ils ont dit que j'ai mal compris et que je n'étais pas licenciée, mais ils avaient un projet de mutualisation des services protocoles. Ils m'affirment que : « non, la chef de protocole de la ville ne voulait pas prendre mon boulot ». On allait m'aider parce que j'avais un gros projet à réaliser sur l'établissement ».*

Les différentes parties ont trouvé un terrain de convergence avec retrait de la sanction du fait de l'intervention de l'élu directement auprès de la direction. Son intervention brise la relation de face à face employeur/employé et ouvre un espace d'action dans lequel des régulations sociales vont pouvoir se développer. L'élu modifie le rapport des forces déplaçant ainsi le conflit de la sanction vers la réhabilitation de la personne, en passant par l'annulation de la sanction. Alain raconte : *« En s'adressant à tout le monde, on a eu un dialogue avec le directeur général. On a obtenu de la direction la reconnaissance qu'elle est chef du protocole, qu'elle le fait bien et le fait qu'il faut réaffecter le poste qu'on a détourné illégalement pour caser une personne candidate aux élections. C'est complètement illégal, on le savait. Et on a dit : « vous lui redonnez les moyens et s'il y a des problèmes d'interface, il faut ajuster ». On a obtenu une rencontre avec la DRH, une rencontre avec les deux chefs de protocole ».*

3.2. La médiation interpersonnelle, un fiasco

Le licenciement est arrêté, mais le conflit se poursuit sur d'autres bases : suite aux régulations avec la direction et la DRH que l'élu a réussi à imposer, la plaignante poursuit son rétablissement et cherche à se repositionner au sein de l'institution et à reconstruire le lien avec ses collègues et à renouer un rapport constructif et non destructif avec son travail. Mais la collaboration avec la collègue du protocole est grippée : un nouveau conflit de territoire va voir le jour entre les deux responsables du protocole. Lisa met un point d'honneur à tenir toutes les manifestations pour ne pas laisser de prise à l'idée de transfert de certains événements vers l'autre service du protocole. Réciproquement, le service en question ne lui facilite pas la tâche : *« Pour les manifestations à la Ville, ça a été peau de banane sur peau de banane. Le plus compliqué a été la réception du président x, avec sa garde rapprochée. Ils étaient chargés du nettoyage des toilettes, le matin elles étaient immondes. Ils étaient chargés du pavoisement du bâtiment, ils ont mis le drapeau d'un autre pays. Il y a eu plein de problèmes. »*

Lisa recherche un accord. Elle suscite une rencontre pour discuter des fonctionnements entre les deux services. Elle considère qu'elle pourra avancer dans le projet de rapprochement des services. Les deux chefs du protocole échangent sur ce qu'elles souhaitent : *« Elle m'a dit qu'elle ne*

voulait pas d'une coquille vide. Alors, je lui ai dit : « Je veux bien que l'on partage, mais tu m'en laisses x par an, car ce qui se passe à la Ville est notre cœur de métier ». Accueillir un chef d'État est très intéressant. » L'enjeu pour Lisa est de ne pas perdre une part intéressante de son travail. Elle négocie. Elles se mettent d'accord sur des points de fonctionnement. *« On avait un problème sur les réservations, elle me dit : « On va changer ça ». Le problème avec les nettoyages, elle est d'accord. Je me suis dit, c'est réglé, nous sommes d'accord ». Elle stabilise l'accord par un document qu'elle transmet à la direction et à sa concurrente: « Ayant réunion avec la DRH, j'ai fait un document qui représente ce sur quoi nous nous étions d'accord. J'ai fait une copie pour information à ma collègue ». Lisa commente le mail de réponse quelle obtiendra de l'autre chef de protocole qui nie et dénonce tous les termes de la discussion informelle. « Moi on ne m'a fait aucune proposition, ce n'est pas une proposition, c'est un état de fait » me dit-elle. Là, j'étais bouleversée, stupéfaite. Je ne comprenais absolument pas ». Ce message plonge Lisa dans une situation intenable et elle comprend que son poste de travail est irrémédiablement rapetissé pour être supprimé : « Cela lève le voile sur les intentions de la chef de protocole de la ville : prendre mon travail ; sur l'objectif de la Direction de la prospective et performance, qui était de faire gérer pas le protocole de la ville, les réceptions de l'établissement organisées à la ville, et non pas de rétablir les relations entre les 2 services, comme je l'ai cru naïvement. Pour moi, c'est un retour à la case départ ! »* La médiation interpersonnelle est un fiasco : on observera l'importance de la lutte engagée par Lisa pour garder « sa » place et pour éviter d'être effacée par décision bureaucratique et niée d'un seul trait dans sa contribution au service.

3.3. La médiation organisationnelle : un tiers inutile ?

La médiation organisationnelle consiste à faire accepter à l'institution et aux parties prenantes une réorganisation. Ici, le problème a été reformulé en projet de mutualisation des deux services protocole. Les RH prennent en main la conduite de ce changement. Durant cette période la démarche d'audit et des relations interpersonnelles à « fleurs de peau » s'imbriquent. La communication dans la conduite du changement est chaotique. C'est par différentes voies que l'agent constate l'institutionnalisation de la décision : par le mail de sa collègue concurrente, par une réunion dont elle est exclue. Le scénario retenu est celui contre lequel elle lutte, car elle y perd une part intéressante de son travail. La réorganisation constitue pour l'institution une économie d'échelle et pour le salarié un reclassement assuré consécutif à un déclassement.

L'agent n'a pas confiance dans l'audit : *« C'est illisible. Il y a un tiers expert, un comité de suivi qui validera les livrables et le passage d'une étape à l'autre. On détermine les points critiques. C'est une usine à gaz »*. Suite à cet audit, une réunion est organisée par le directeur pour annoncer la décision de réorganisation mais l'agent en est exclu : *« J'ai été privée de déjeuner annuel et du séminaire du cabinet. Il avait dit : « Il ne faut pas le répéter, mais à la rentrée la chef de protocole ville va gérer les*

manifestations de l'établissement à l'Hôtel de Ville. Donc il a été décidé que ça allait se faire ». C'est indirectement que l'agent prend connaissance de la décision retenue d'une part, de regrouper les deux manifestations de la ville et de la communauté au sein de l'Hôtel de Ville et d'autre part, d'affecter cette mission à sa rivale. Elle est donc déclassée, mais elle lutte pour comprendre et demande une justification : « demain j'ai rendez-vous avec la DRH. Je vais demander pourquoi ils veulent que la chef de protocole ville gère mes manifestations ». Cette décision est pour elle une violente. « En fait, la raison profonde est de me démotiver, je ne suis pas fluide, mais ça, ils ne me le diront pas. L'objectif est de vider ce poste de sa substantifique moelle pour me démotiver, que je craque et que je me flingue dans le bureau. C'est parce que je ne suis pas fluide. C'est monstrueux ». Lisa est déclassée. L'issue finale de cette histoire est que Lisa sera affectée à un tout autre poste, et restera très extrêmement marquée par ce conflit⁴.

Conclusion

Le travail de l' élu consiste à fabriquer des règles pour interagir avec les autres : son travail d'écoute n'est pas structuré d'avance, ses échanges avec le salarié ne sont pas ordonnés par des protocoles figés et ses médiations ne se réduisent pas à suivre une procédure. Il faut qu'il invente en situation une manière d'agir et d'interagir notamment avec les agents dans un contexte de conflits et de malaises organisationnels. Tout d'abord, l' élu fabrique des règles qui orientent et rendent possible l'échange avec le plaignant ; ensuite il élabore une règle de diagnostic permettant de construire une vision partagée de la situation sans laquelle les membres du CHS ne peuvent pas s'engager ; enfin il construit des règles pour articuler ses actions et les coordonner, voire pour inventer des zones d'actions communes. Pour le sociologue comme pour l'ergonome qui s'intéressent à l'activité et aux règles que les sujets inventent pour agir, ils ne peuvent adopter une posture extérieure qui consisterait soit à objectiver l'action et ses ressorts, soit à être le porte parole du rapport intime et subjectif que le sujet entretient avec la situation. La posture du chercheur doit être ajustée à son objet et notre recherche permet de dégager deux conclusions sur l'importance de la méthode à base de cas et sur la pertinence de la méthode à base d'emboitements de récits.

La première conclusion concerne la validité de la méthode de l'emboitement des récits des personnes mises en confrontation, mais dont chacun reconnaît la contribution légitime. La méthode consiste d'abord, à prendre appui sur des récits de plaintes singulières que les agents énoncent, puis à les entourer d'une intervention de l' élu qui recadre, nuance, complète ou contredit les propos énoncés en faisant ressortir sa contribution, mais

⁴ Lors de notre dernière rencontre un an après, elle soulignera que les traces de sa douleur ne sont pas visibles, mais qu'elle aimerait l'extérioriser en portant dans les couloirs une « blouse blanche maculée de sang » pour que ses collègues perçoivent ses blessures.

aussi ses inquiétudes. Dans le cadre de cette recherche conjointe, elle consiste aussi à sédimenter ce qui est dit en permettant aux chercheurs de faire le tri, de dire publiquement ce qui est saillant et important et de susciter l'agent ou l'élu pour qu'ils interviennent si nécessaire. L'emboîtement ascendant peut aussi être descendant et conduire à rechercher des arguments vers la personne qui détient des savoirs de situation : à la manière d'un épluchage d'oignon, on peut accéder à la connaissance du sujet. Cette méthode de l'emboîtement des discours est pertinente car les règles qui se fabriquent ne se voient pas : il faut les reconstituer. La règle de communication qui ordonne la rencontre entre le membre du CHS et le plaignant (1^{ère} règle) ne se voit pas et ne s'énonce pas par les interlocuteurs: elle se construit dans le silence de l'interaction entre le chercheur, le plaignant et le syndicaliste. La règle de compréhension de la situation (2^{nde} règle) et de ce qui est advenu à la personne n'est pas une donnée que l'on peut objectiver facilement pour établir une relation causale entre un facteur et un effet, et encore moins le récit subjectif du rapport intime de la personne avec la situation de travail. Elle se loge au milieu des énoncés de ceux qui les fabriquent ; elle se reconstruit comme un puzzle à partir des éléments dispersés que les individus fournissent dans leurs récits. La coopération (3^{ème} règle) qui se manifeste lors de l'intervention de l'élu auprès de la direction, avait fait son entrée lors de la décision de recevoir l'agent, décision que prennent les élus lorsqu'ils sont sollicités.

Notre deuxième conclusion est l'importance de la méthode d'analyse centrée sur des cas, car un cas n'est jamais un cas : cette méthode nous a permis de mettre au jour et de comprendre, au travers de cette recherche en partenariat, la manière dont les membres du CHSCT se saisissent des RPSO. Que retenir ? Tout d'abord, que traiter des RPSO, c'est donner de la consistance au problème : c'est s'engager à faire exister et durer la question de santé tant qu'elle n'a pas reçu de solution acceptable ; l'accompagnement de l'élu dans les trois phases illustre cet effort pour stabiliser la question et pour faire de la santé un objet de discussion entre protagonistes. Ensuite, le travail du membre du CHSCT est un effort pour sortir du problème singulier et spécifique afin de ne pas plonger dans les certitudes du salarié et un effort pour éviter de se laisser enfermer dans la logique de la plainte. L'effort pour passer du particulier au général consiste non seulement à mettre au jour les décisions injustes et blessantes, mais à faire reconnaître à leurs auteurs que ces décisions sont, au nom du droit et de l'intérêt général, injustes. Enfin, traiter des RPSO, c'est ne pas succomber au discours militant supposé légitime, discours fondé sur la logique du don, mais se rapprocher de la rigueur de l'expert ou du scientifique, même si leurs connaissances comportent des incertitudes ; le CHSCT comporte des experts qu'il paraît judicieux de mobiliser. En cours d'accompagnement, l'énoncé du problème se modifie entraînant un ajustement entre les acteurs et notamment de l'aide proposée : l'accueil et l'écoute d'abord, l'échange réciproque par la contribution à l'analyse ensuite et l'intervention auprès de la direction enfin. Les risques psychosociaux reposent sur une activité décisionnelle ou organisatrice faisant l'économie de débats, de confrontations, et de négociations.

Il paraît souhaitable et urgent d'utiliser ce cadre commun qu'est le CHSCT pour augmenter la prise de conscience et la compréhension des malaises organisationnels du fait de dérives dans les décisions organisationnelles et pour attirer l'attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de santé, comme la mise à l'écart, le décrochage ou la rupture de la relation au milieu professionnel.

Références

- ANACT (2002), « Dossier : 20 ans de CHSCT : les conditions de travail revisitées ? », *Travail & Changement*, n°282, novembre
- AUDOUX Ch., GILLET A. (2011), « Recherche partenariale et co-construction des savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction », *Revue d'Interventions économiques*, 43, 2-19
- BENQUET M., MARICHALAR P., MARTIN E. (2010), « Responsabilités en souffrance. Les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines*, n°79, p. 121-143
- CALLON M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pêcheurs de Saint Brieuc », *L'Année Sociologique*, 36, 169-208
- CHOURAQUI A. (dir.) (1991), *La coopération syndicats-recherche en Europe*, Paris, Presses Universitaires du CNRS
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris
- DANIELLOU F. (2011), *Audition au collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail*. Disponible en ligne : www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/medias/Francois-Daniellou.pdf
- DANIELLOU F. (2010), « La résilience : une vision de la survie de l'entreprise basée sur la confrontation des connaissances », *Conférence plénière. SELF 2010*, 13-15 septembre, Liège
- DE TERSSAC G. (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation », in G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – débats et prolongements*, La Découverte Recherche, Paris, 446p.
- DE TERSSAC G., ALBANEL X., GAILLARD I. (2010), *Risques socio-organisationnels*, Rapport IRES-CGT-CERTOP, 166p.
- DE TERSSAC G., GAILLARD I. (2012), « Restructurations : des risques psychosociaux aux risques socio-organisationnels - un cas dans la fonction publique », in F. Le Deist (dir.), *Santé au travail et restructurations*, Octares
- DUGUE B. (2007), *Le travail de négociation*, Toulouse : Octares

- GAILLARD I. (2008), « Facteurs socio-culturels de réussite du REX industriel par l'analyse bibliographique ». Number 2008-01 of the Cahiers de la Sécurité Industrielle, Institute for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible en ligne : http://www.icsi-eu.org/francais/dev_cs/cahiers
- GILLET A., TREMBLAY D. (2011), « Pratiques et enjeux de la recherche partenariale », *Revue Interventions économiques*, 43, 1-8
- GRANAUX S. (2010), « Les Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) dans les établissements de fabrication de produits chimiques », Thèse de Doctorat Sociologie, Paris, EHESS, 464 p.
- HUEZ D. (2003) « Souffrances invisibles et dépressions professionnelles. Mettre l'organisation du travail en délibération », *Travailler*, n°10, p. 39-55, DOI : 10.3917/trav.010.0039
- LALLEMENT M., MARY C., LORIOU M., MOLINIER P., GOLLAC M., MARICHALAR P., MARTIN E. (2011), « Maux du travail : dégradation recomposition ou illusions ? », *Sociologie du travail*, 3-36
- PAVAGEAU P., NASCIMENTO, A. & FALZON P. (2007) Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Pistes*, 9 (2), octobre 2007, <http://www.pistes.uqam.ca> -E1/ACL 15
- REYNAUD J.-D. (1991), « La connaissance, la prédiction et le conseil », in A. Chouraqui (dir.), *La coopération Syndicats-recherche en Europe*, Paris, Presses Universitaires du CNRS, 45-53
- THERY, L. (2010), « De nouveaux champs pour l'action syndicale », in L. Théry (dir.), *Le travail intenable*, 237-241, La Découverte-Poche Essai, n°324
- THOEMMES J., ESCARBOUETEL M., KANZARI R. (2011), « Travail des cadres et négociation », *Revue d'Interventions économiques*