



**HAL**  
open science

# Accompagnement au développement des ressources nécessaires à la régulation émotionnelle des salariés d'Orion Ambés

Claire-Adeline Chinchole

► **To cite this version:**

Claire-Adeline Chinchole. Accompagnement au développement des ressources nécessaires à la régulation émotionnelle des salariés d'Orion Ambés. Psychologie. 2012. dumas-00747887

**HAL Id: dumas-00747887**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00747887>**

Submitted on 2 Nov 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ  
BORDEAUX  
S E G A L E N

RECHERCHE-ACTION

**ACCOMPAGNEMENT AU DEVELOPPEMENT  
DES RESSOURCES NECESSAIRES  
A LA REGULATION EMOTIONNELLE  
CHEZ LES SALARIES D'ORION ENGINEERED CARBONS**



**MASTER PROFESSIONNEL PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DE LA VIE SOCIALE**

**Claire-Adeline CHINCHOLE**

**Promotion 2011-2012**

Directeur de recherche : Mme Marina BURAKOVA-LORGNIER

Psychologue référent : M. Jean-Paul BERGOUIGNAN

Maître de stage : M. Laurent BASSE-CATHALINAT

**Période d'intervention : du 23 janvier au 3 août 2012**



“I have a positive attitude...  
but it might be a false positive.”

---

## REMERCIEMENTS

---

Mes sincères remerciements vont à mon maître de stage, **Laurent Basse-Cathalinat**, pour m'avoir permis de faire une intervention aussi enrichissante que plaisante au sein de l'usine *Orion Engineered Carbons*. Aussi, son soutien et son investissement tout au long de la démarche ne peuvent qu'être mis en avant et avoir bénéficié au bon déroulement de celle-ci.

Tout aussi brillante que bienveillante, je tiens à exprimer ici toute ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, **Marina Burakova-Lorgnier**. Son expertise et la qualité de ses conseils m'ont été précieuses. Elle a également su se rendre disponible et être à l'écoute tout au long de ce mémoire.

Je tiens également à remercier mon référent psychologue, **Jean-Paul Bergouignan**. Son approche pragmatique a su m'aiguiller tout au long de cette intervention. Il a su me transmettre plusieurs « ficelles de métier » qui me serviront dès lors dans ma pratique professionnelle.

Je remercie **le corps professoral de psychologie du travail** pour la réflexivité et la pensée critique qu'ils ont su nourrir en moi, chacun à leur façon, et qui aujourd'hui, enrichissent et affinent ma posture de psychologue du travail.

Merci également à **mes collègues de promotion** ; l'échange de pratiques professionnelles commence bien sur les bancs de l'université...et continuera je l'espère !

Parce que le « travail bien fait » nécessite des ressources internes mais aussi externes, je tiens à dire merci à mon fiancé, **Cédric Mortagne** et à **ma famille**. Leur soutien et la reconnaissance de mon travail, tout au long de mon parcours universitaire ont aiguisé mon envie de réussir, envie de réussir pour eux, pour nous...

Mes remerciements à **l'ensemble du personnel d'Orion Engineered Carbons** pour leur participation à l'intervention menée au sein de leur usine. Cette démarche est la leur, ils en ont été et sont les acteurs et actrices. C'est avec plaisir que j'ai travaillé pendant six mois auprès d'eux et c'est avec toute ma confiance que je les laisse poursuivre leur route...

---

## SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	
<b>SOMMAIRE</b> .....	
<b>GLOSSAIRE</b> .....	
<b>RESUME</b> .....	
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>ANALYSE DE LA DEMANDE</b> .....	<b>2</b>
I.    DEMANDE INITIALE .....	2
II.   LEGITIMITE D'UNE INTERVENTION EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL .....	2
III.  CONTEXTE D'EMERGENCE DE LA DEMANDE .....	3
IV.  OBJECTIF DE LA DEMANDE .....	8
V.   ENJEUX SOUS-JACENT.....	8
VI.  CONTRAINTES .....	9
VII. RESSOURCES .....	10
VIII. ACTEURS .....	10
IX.  REFORMULATION DE LA DEMANDE.....	12
X.   POSTURE ET ORIENTATION EPISTEMOLOGIQUE .....	12
<b>CADRAGE CONCEPTUEL</b> .....	<b>13</b>
I.    L'ATTITUDE POSITIVE : TENTATIVE DE CONCEPTUALISATION .....	13
1.    Voisinage conceptuel : satisfaction professionnelle, bien-être subjectif et affects au travail..	13
a.    Satisfaction au travail .....	13
b.    Bien-être subjectif .....	14
c.    Affects au travail.....	15
2.    La théorie des événements affectifs.....	15
a.    Un modèle interactionniste.....	16
b.    Un modèle multidimensionnel .....	16
II.   DE LA PRESCRIPTION D'AFECTS... ..	18
1.    Dénégation et refus de la complexité du réel .....	18
2.    Prescription d'affects ou injonction paradoxale.....	19
3.    Travail émotionnel et risques psychosociaux .....	20
III.  ...AU DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES NECESSAIRES.....	22
1.    Paradigme de la complexité.....	22
2.    Processus de changement.....	22
3.    Des leviers d'action .....	24
<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>26</b>
I.    DEMARCHE D'INTERVENTION .....	26
II.   DIAGNOSTIC APPROFONDI.....	27
1.    Objectif .....	27
2.    Méthode.....	28

a.	Recueil des données .....	28
b.	Analyse des données .....	29
c.	Présentation de la démarche .....	29
d.	Cadre des entretiens .....	30
e.	Echantillon .....	30
III.	VALIDATION ET CO-ELABORATION .....	32
1.	Objectif .....	32
2.	Méthode .....	33
a.	Technique d'animation de groupe .....	33
b.	Présentation de la démarche .....	35
c.	Cadre des psychodrames de groupe .....	35
d.	Echantillon .....	36
	<b>PRINCIPAUX RESULTATS ET ANALYSES .....</b>	<b>37</b>
I.	RESULTATS DU DIAGNOSTIC APPROFONDI.....	37
1.	Situations de travail et confort émotionnel.....	38
2.	Situations de travail et inconfort émotionnel .....	39
II.	ANALYSE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC APPROFONDI.....	40
III.	RESULTATS DES PSYCHODRAMES .....	49
IV.	ANALYSE DES RESULTATS DES PSYCHODRAMES .....	50
	<b>PRECONISATIONS .....</b>	<b>52</b>
I.	PRECONISATION INITIEE PAR LE SYSTEME-CLIENT .....	52
II.	NOUVELLES PRECONISATIONS.....	53
1.	Agir sur les caractéristiques de l'environnement.....	53
2.	Et si nous interrogeons les pratiques managériales. . . . .	54
3.	La pièce pourrait-elle comporter d'autres actes ?.....	55
	<b>BILAN .....</b>	<b>59</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>60</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>65</b>

---

## GLOSSAIRE

---

AET : Affective Events Theory.

ANACT : Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

CE : Comité d'Entreprise.

CHSCT : Comité Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail.

CIP : Continue Improvement Process.

CODIR : Comité de Direction.

CSA : Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

DAFRH : Directeur Administratif et Financier ainsi que des Ressources Humaines.

IRP : Instance Représentative du Personnel.

TMS : Trouble Musculo-Squelettique.

PDG : Président Directeur Général.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PV : Procès-verbal.

RPS : Risques Psychosociaux.

---

## RESUME

---

De nos jours, nombreuses sont les organisations qui, à l'instar des compétences techniques et opérationnelles, accordent une place prépondérante aux comportements, attitudes et affects des salariés. La demande initiale, émise par la Direction d'Orion Engineered Carbons à Ambès, motivée par plusieurs résultats d'enquêtes internes peu attractifs, prévoyait une nécessaire évolution des affects au travail. Dans un contexte économique difficile, il s'agissait en effet d'initier une dynamique positive au sein de la seule usine française (N=59) du Groupe. Cette recherche-action retrace ainsi une intervention en développement organisationnel construite selon une perspective constructiviste et participative. Un diagnostic a tout d'abord été réalisé auprès d'un échantillon représentatif du personnel (28 entretiens ethnographiques). Les anecdotes recueillies rendent compte d'évènements au travail procurant soit un confort émotionnel soit un inconfort. Respectivement, ces situations sont à mettre en lien avec les caractéristiques du travail et des relations qui ont du sens et les risques psychosociaux. Cette matière constitue notre base de travail pour la seconde phase de co-élaboration. Nous avons utilisé le psychodrame de groupe et ce afin de rendre compte de la complexité des situations. L'ensemble du personnel était concerné ; six groupes ont joué, échangé et proposé des pistes d'amélioration afin de construire les ressources nécessaires à l'évolution des affects. En parallèle à ces premiers résultats, nous avons formulé des préconisations pour prévenir les risques psychosociaux ainsi que pour donner du sens au travail et aux relations.

**Mots clés :** Affects au travail, paradigme de la complexité, méthode ethnographique, psychodrame.

## ABSTRACT

Nowadays, many are the firms which, following the example of the technical and operational skills, focus on the behavior, the attitudes and the affects of the employees. The initial request, expressed by the Direction of Orion Engineered Carbons in Ambès, motivated by several negative internal poll's results, planned a necessary evolution about job affects. Indeed, in a difficult economic environment, it was necessary to introduce a positive dynamic within the single French firm ( N=59) of the Group. This action-research relates also an intervention in organizational development work in view to prospect a constructivist and participative approach. First, a diagnosis was realized with a representative sample of employees (28 ethnographic interviews). The anecdotes collected deal with work events which are sources of emotional comfort or emotional discomfort. Respectively, these situations are in relation with the specificities of the work and the relations which have meaning and the psychosocial risks. This material constitutes our working basis for the second phase of co-elaboration. We used the psychodrama of group to report the complexity of the situations. All of employees was concerned; six groups acted, exchanged and made amelioration proposals to build the necessary resources for the evolution of affects. At the same time, we expressed some recommendations to prevent psychosocial risks and give meaning to work and relations.

**Key words :** Job Affects, complexity paradigm, ethnographic method, psychodrama.



---

## INTRODUCTION

---

Alors même que les organisations doivent faire face à des impératifs de compétitivité, de productivité et d'innovation, elles se doivent également de protéger la santé de leurs salariés. Autrement dit, au-delà d'objectifs économiques et financiers, elles reçoivent des injonctions relatives au social et à l'humain, axées notamment sur la prévention des risques professionnels. En réponse à cela, bon nombre de formations séduisent les dirigeants et par là même florissent dans les organisations ; pour n'en citer que quelques-unes : apprendre à gérer son stress, à adopter les « bonnes » postures et les gestes adéquats. Précisons dès lors que nous sommes sur de la prévention de type secondaire qui consiste à accroître les ressources individuelles pour faire face aux contraintes de l'environnement. Orion Engineered Carbons, en nous demandant de travailler sur « *la positive attitude des salariés* », ne fait pas exception à la règle. Or, en occultant la prévention de type primaire, nous réduisons la possibilité de prévenir efficacement les risques, ceci d'autant plus que demander aux personnels d'être optimistes ou positifs peut concourir, par l'intermédiaire d'un processus que nous connaissons, la dissonance cognitive, à les accroître.

Ainsi, à l'heure où les valeurs affichées des organisations et les discours des dirigeants positionnent les personnels en véritables figures de proue de la performance continue, il serait maladroit de vouloir imposer des ressentis, des attitudes et des comportements aux salariés. Réunir les conditions indispensables aux ressentis, attitudes et comportements attendus semble plus juste. Autrement dit, c'est en engageant certaines réflexions systémiques et complexes (plutôt qu'en réduisant le changement à l'unique source que sont les Hommes de manière individuelle), que les commanditaires seront à même de cheminer vers leurs objectifs.

Ainsi, face à la volonté de la Direction du site de remobiliser le personnel, dans un cadre de travail serein, et d'assurer la pérennité de l'activité de l'usine, un accompagnement des salariés d'Orion Engineered Carbons sur le développement des ressources nécessaires à cette fameuse « *positive attitude* » semble judicieux. En effet, cette intervention cherche à tendre vers cet indispensable et possible équilibre entre les besoins des salariés et les objectifs de l'organisation. La co-construction des véritables conditions de l'optimisme permettra de s'en rapprocher. C'est avec cet ambitieux objectif que nous sommes intervenues sur l'ensemble des services d'Orion Engineered Carbons à Ambés.

---

## ANALYSE DE LA DEMANDE

---

« Je te demande de me donner ce que je veux parce que ce n'est pas ce dont j'ai besoin ».

Vannereau, 2011

L'analyse de la demande est une des spécificités de la Psychologie du Travail et des Organisations. Elle vise, par l'appréhension de divers éléments du contexte organisationnel et la prise en compte de différents points de vue des acteurs de l'entreprise, une meilleure compréhension des raisons qui ont mené un système-client à émettre une telle demande. Ainsi, à la suite de cette analyse, nous serons plus à même de reformuler cette dernière au plus près des réels besoins de l'entreprise. Cette première partie de notre travail retracera les principaux points de notre analyse de la demande. Nous avons basé celle-ci sur des entretiens formels et informels ainsi que sur une analyse de l'existant. Nous ponctuerons notre analyse par les dires des personnels rencontrés en entretien.

### I. DEMANDE INITIALE

« *Développer la positive attitude des salariés* », telle est la demande qui nous a été formulée par le Directeur Administratif et Financier ainsi que des Ressources Humaines de l'entreprise Orion Engineered Carbons, située à Ambès (33). Après un discours télévisé de l'ancien Premier Ministre, pour ne pas le nommer, Jean-Pierre Raffarin, ayant posé la « *positive attitude* » comme une « *philosophie de vie* », le système-client, intéressé par ces questions depuis quelques temps, au regard de plusieurs constats de « *morosité* », de « *sinistrose* » et de « *négalivisme* » chez les acteurs de l'entreprise, décide d'une intervention en son sein. Il est ainsi question de fournir au système-client « *une méthodologie originale et de la mettre en place pour positiver* », autrement dit pour permettre aux salariés de « *voir la bouteille à moitié pleine plutôt qu'à moitié vide* ».

### II. LEGITIMITE D'UNE INTERVENTION EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

La demande du système-client, telle que formulée, paraît plus axée sur un changement de la part des salariés que sur le contexte, qui lui paraît plus effacé. Or, nous savons que les dimensions de l'organisation dans laquelle les Hommes travaillent, sont très importantes à considérer dans l'appréhension des attitudes et comportements organisationnels ; de même que les facteurs humains le sont sur l'efficacité de l'organisation. Ainsi, le Psychologue du Travail trouve toute sa place lorsqu'il s'agit de trouver un point d'équilibre entre performance de l'entreprise et bien-être des salariés.

En outre, cette demande s'intéresse aux attitudes et affects des salariés. Le psychologue du travail et des organisations, de par sa neutralité et sa bienveillance, sera à même de recueillir les ressentis subjectifs des acteurs d'Orion.

Aussi, la spécificité d'un psychologue du travail réside dans l'assurance d'une démarche menée avec rigueur et éthique, ainsi que dans la mise en œuvre d'une intervention sur-mesure qui tient compte des spécificités de l'organisation et de son contexte.

### **III. CONTEXTE D'EMERGENCE DE LA DEMANDE**

Proposons-nous ici de construire nos propos sur différents niveaux d'analyse du contexte afin d'en tirer une vision systémique. Cette analyse nous permet une mise en perspective de la demande et de dégager le réel besoin sous-tendu.

#### **✚ Culture organisationnelle**

La culture renvoie aux valeurs, rites, mythes et symboles des organisations (Hofstede, 1997). Elle est ainsi singulière à chacune. Celle d'Orion Engineered Carbons semble revêtir plusieurs facettes. Paternaliste tout d'abord. Jusqu'en 1991, les salariés disposaient d'un chef du personnel décrit comme étant assez « *autoritaire* » mais surtout « *protecteur* » de ses « *bébés* ». D'ailleurs, les personnels font leur carrière dans cette usine, en témoigne l'ancienneté moyenne très élevée de 23,5 années. Ajoutons que cette PME\* rassemble une soixantaine de salariés la rendant plutôt familiale et conviviale : « *il y a une bonne entente, on se connaît* » nous confia un des salariés. Ces différents éléments peuvent en partie venir conforter le taux de turnover quasi-nul chez Orion. Par ailleurs, il importe de préciser qu'Orion s'appelait Cofrablack avant son rachat par un groupe allemand (Degussa devenu ensuite Evonik) puis dernièrement par des fonds d'investissement américains (Orion Engineered Carbons). Ces deux rachats ne semblent pas avoir impacté l'activité de ce « *village gaulois* » qui reste d'ailleurs garant d'un « *savoir-faire unique* ». Des évolutions en termes d'organisation du travail sont tout de même à souligner ; aussi un management participatif et responsabilisant semble aujourd'hui se substituer au management paternaliste de l'époque.

#### **✚ Secteur de la pétrochimie**

Orion Engineered Carbons est un Groupe allemand (dont 50 % des fonds d'investissement sont américains) du secteur de la pétrochimie. Il possède 15 entreprises à travers le monde (4 aux Etats-Unis, 2 en Allemagne, 1 en France, 1 au Brésil, 1 en Chine, etc.). Son activité consiste à fabriquer du noir de carbone, notamment utilisé pour renforcer le caoutchouc des pneumatiques. Il existe plusieurs procédés pour fabriquer ce noir, le site d'Ambès procède par combustion incomplète du pétrole. Le procédé reste simple mais nécessite pour autant un niveau d'expertise élevé que les salariés garantissent. Les salariés

nous ont confié que c'est une activité qui s'apprenait avec « l'expérience », « sur le terrain ». Orion, « ce n'est pas usine pousse-bouton que l'on arrête et que l'on redémarre », « c'est très complexe ». Ainsi, le secteur de la pétrochimie se démarque de par la minutie et la précision des process.

### Situation économique

L'usine d'Ambés est uniquement en charge de la production du noir de carbone. Celle-ci n'a ainsi qu'une visibilité réduite sur l'achat de la matière première (pétrole) et sur les ventes du produit ; ces transactions étant menées par le Groupe. Le pilotage économique en interne est de ce fait majoritairement axé sur l'abaissement des coûts fixes. Des bonis sont d'ailleurs distribués aux salariés trouvant des idées (dites CIP\*) permettant de réduire les coûts. Avec 3,5 millions d'euros de perte en 2011, l'usine d'Ambés n'est pas en position de force sur le marché. Plusieurs raisons sont évoquées par nos interlocuteurs : en premier lieu, le produit. Certaines usines du Groupe fabriquent ce que l'on appelle du pigment, retrouvé dans les cartouches d'encre, qui est un produit beaucoup plus cher à la vente que le noir de carbone. Le chiffre d'affaire du site d'Ambés est nécessairement moins important que d'autres. Aussi, les autres usines du Groupe fonctionnent en co-génération, autrement dit les off-gas sont reconvertis pour produire de l'électricité qui alimente les appareils utilisés en fabrication. Or, le site d'Ambés utilise encore de nombreux appareils à la vapeur, ce qui ne permet pas de faire autant d'économie que les autres sites. Malgré cette situation économique peu florissante, le site a récemment été reconnu comme étant, techniquement, le plus fiable du Groupe. Ainsi, il semble primordial de conserver une image positive afin d'attirer les capitaux et, par là même, préserver l'activité. Rappelons que le Groupe est susceptible de fermer des sites peu rentables, comme cela a été le cas aux Pays-Bas.

### Situation sociale et climat organisationnel

Cofrablack a été affecté par la crise économique les conduisant au plan social en 2002. Le PDG\* en charge de ce plan a été perçu comme un « *cost killer* ». C'est un tiers du personnel qui a été licencié. La Direction a fait un appel à volontariat ce qui a été plutôt bien perçu, toutefois ce sont en majorité des « *salariés jeunes et formés qui sont partis déséquilibrant ainsi la pyramide des âges* ». Les personnels semblent avoir vécu ce plan social comme « *une cassure* », cassure manifestée par « *un rejet de ce qui concernait le site* », en effet « *avant les gens se retrouvaient plus que maintenant* » mais également par une « *perte de confiance envers la Direction* ». Depuis, la situation économique ne s'est guère arrangée, en témoigne le rachat de l'entreprise en août 2011. Certains salariés parlent de « *restructuration douce* ». Le site d'Ambés, face aux injonctions du Groupe, relatives à la diminution des stocks et à une diminution de l'activité, a eu recours au chômage partiel. L'usine s'est ainsi arrêtée pendant deux semaines en décembre 2011, deux en juin et une en août 2012. Ainsi, le climat à Orion semble marqué par cette incertitude quant à l'avenir du site, par « *ce*

*traumatisme* » bien qu'il tende aujourd'hui à s'atténuer et notamment avec l'arrivée du nouveau Président en septembre 2011.

### **Nouveau Président – nouvelle philosophie**

Septembre 2011 est marqué par le départ à la retraite de l'ancien Président du site d'Ambés et l'arrivée du nouveau. Ce dernier semble, d'après les dires des salariés, « *plus ouvert* » et « *à l'écoute* » que le précédent qui était somme toute « *plus directif* ». Cette nouvelle philosophie semble bien acceptée par les salariés qui se sentent dès lors davantage considérés. D'ailleurs, l'usine a fêté ses 50 ans en octobre dernier. Certains personnels nous ont confié qu'ils avaient répondu présents car « *il y avait un nouveau PDG et qu'il fallait partir sur de bonnes bases* ». Cette dynamique se manifeste également par un certain nombre d'actions entreprises auprès et avec la participation active des salariés. Le nouveau Président semble accorder de l'importance à la communication avec notamment la mise en place d'un comité de Direction mais aussi à la santé et la sécurité des personnels. D'après nos entretiens exploratoires, nous pouvons dire que ces actions semblent les bienvenues tant « *il y avait besoin de se régénérer* ».

### **Changements dans l'organisation du travail**

Nous le disions en amont, les deux rachats de Cofrblack sont venus impacter l'organisation du travail. Plusieurs tentatives ont été faites, avec en premier lieu la mise en place de groupes de travail puis de cercles de qualité, sans résultats probants. En 2009, la Direction, répondant aux injonctions du Groupe, a mis en place des équipes autogérées dites hautes-performances sur le site. Celles-ci ont de nouveau été mal accueillies et ce notamment à la fabrication, les chefs de quart voyant par là leur place remise en cause. Les salariés ont finalement adapté cette technique de travail à leur fonctionnement la rendant aujourd'hui efficace. A noter un autre changement majeur très récent (septembre 2012). Celui-ci concerne la fabrication. Il est question de passer les équipes de quatre à trois opérateurs ; pas de licenciement prévu toutefois ce sont les départs à la retraite qui ne seront pas remplacés. Au regard des considérables préoccupations du personnel, une expertise ergonomique a été réalisée à la demande des membres du CHSCT. Celle-ci a mis en exergue des risques liés à la pénibilité du travail, à l'insécurité mais aussi à la qualité empêchée. Une partie des préconisations émises par l'ergonome sont en cours de traitement au sein de l'usine par différents groupes de travail (automatismes, procédures, organisations du travail et formation, modes dégradés).

### **La pénibilité du travail en question**

Cette usine a pour particularité de fonctionner en trois-huit, ainsi les équipes à la fabrication se succèdent afin de fabriquer du noir de carbone en continue. Certains salariés sont ainsi concernés par du travail posté (5h00-13h00 ; 13h00-21h00 ; 21h00-5h00) générant des coûts pour les opérateurs plus importants que du travail de jour. Aussi, comme leur usine, les salariés sont, pour la majorité,

quinquagénaires. L'âge, l'ancienneté, la pénibilité du travail semblent affecter les personnels tant sur le plan physique que psychologique. Fatigue et lassitude semblent d'ailleurs motiver l'impatience de certains personnels envers la retraite. Notons qu'une vague de départ en retraite est attendue pour 2014 et 2015. L'idée étant de maintenir, une fois le passage à 3 effectué, renommé passage à 26, l'effectif de la fabrication à 24 salariés.

### « Eloge de l'optimisme » et nouvelles aspirations à mieux vivre son travail

44 %, c'est autant de Français se déclarant optimistes pour l'année 2012 selon un sondage Harris Interactive. Un taux en net recul puisqu'en 2010, nous étions 53 % et 60 % en 2009. Les Français sont considérés comme « *les champions du monde du pessimisme* ». Pourquoi ne le seraient-ils pas au travail ? Le travail qui en plus est accusé de tous les maux. Précisons que cette question devient de plus en plus pragmatique avec une activité florissante des coachs en entreprise et en développement personnel. Apprendre à gérer son stress, à faire face aux situations critiques, à voir les choses du bon côté, etc. sont autant de prestations qui séduisent pour pallier la vision négative des choses. Nous recensons aussi pléthore d'articles et d'ouvrages<sup>1</sup> sur les bonnes conduites à adopter ou les pensées positives à avoir. Par ailleurs, nous ne pouvons que constater les nouvelles aspirations à mieux vivre son travail. En témoigne un sondage CSA\* sur « les salariés et la qualité de vie au travail », réalisée en partenariat avec le réseau ANACT\* dans le cadre de la semaine de la qualité de vie au travail en 2004. Lorsque l'on interroge les personnels sur les critères les plus importants dans un emploi, ils citent la rémunération à hauteur de 54% puis la qualité de vie au travail (52 %). Ainsi, la demande émerge dans un contexte florissant autour du mieux-être au travail et de réponses attrayantes de la part de certains professionnels.

### Recensement des risques psychosociaux à Orion

Plusieurs études ont été réalisées sur l'usine depuis deux ans (enquête sur la motivation, enquête satisfaction du Groupe, expertise ergonomique). La dernière en date (octobre-décembre 2011) concerne le recensement des risques-psychosociaux. Celle-ci a été réalisée par un étudiant en Master 1 de psychologie du travail. Ce dernier a utilisé le questionnaire de Karasek et a reçu l'ensemble du personnel en entretien semi-directif. La complémentarité de ces méthodes, quantitative et qualitative, a permis d'appréhender les risques psychosociaux de manière plus exhaustive. Certaines problématiques et

---

<sup>1</sup> Veuillez trouver en Annexe I.1. une note sur les logiques de ces différents auteurs en réponse au mal-être au travail.

Cottraux, J. (2010). *La force avec soi : pour une psychologie positive*. Paris, France : Poche Odile Jacob.

Cauquil, P. (2011, 4 décembre). Les bienfaits de la positive attitude. *PNL articles : PNL, Hypnose et développement personnel*.

Récupéré le 19 février 2012 de <http://www.pnlarticles.com/les-bienfaits-de-la-positive-attitude/>.

Duclos, D. (2011). *Bonheur et réussite par la pensée positive*. Lanton, France : Editions terre des graves.

Garibal, G. (2002). *Emilé Coué : l'homme, le pharmacien, le psychothérapeute*. Paris, France : De Vecchi.

La Hay, L. (2007). *Transformer votre vie : une pensée positive peut changer votre vie*. Verviers, Belgique : Marabout.

Pasquet, F. (2012, 12 février). 6 façons de développer un plus grand d'optimisme envers votre futur. *Pensée positive*. Récupéré le 19 février 2012 de <http://penseepositive.net/1713/optimisme/6-facons-de-developper-un-plus-grand-optimisme-envers-votre-futur/>.

attentes ont ainsi pu être entendues et relayées à la Direction mais aussi consignées dans le Document Unique. A partir des six thématiques<sup>2</sup> identifiées dans la littérature scientifique, avons-nous « cartographié » les différents services afin de pouvoir synthétiser l'ensemble des dires des salariés, recensés par l'ancien stagiaire, ainsi mieux les appréhender. Précisons que l'étudiant a choisi de recenser les risques par zone géographique dont une regroupe des services transverses (bât. technique).

	Bâtiment technique	Logistique	Laboratoire	Maintenance	Services généraux	Administration	Fabrication
Exigences du travail	*	*	*	*	*	*	*
Exigences émotionnelles	*			*	*	*	*
Auton., marges de manœuvre	*			*			
Relations interperso.	*						*
Conflits de valeurs	*			*			
Insécurité socio-éco.			*			*	

**Tableau 1 : Récapitulatif des données sur les RPS réalisé par nos soins**

Ce travail, toujours perfectible, nous servira de point d'appui pour orienter notre démarche qui se veut complémentaire. Percevons-nous dès lors que les exigences émotionnelles paraissent prégnantes dans la plupart des services (insécurité physique, peur d'échouer, de faire « des bêtises », de « mal faire son travail », « anxiété »). Il nous faudra toutefois prendre le temps de valider et d'approfondir ces ressentis avec les acteurs de l'usine.

<sup>2</sup> Chacune des six thématiques, mises en évidence par le collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS (2008), comprend plusieurs sous-dimensions que voici. Aussi, nous mettons à disposition de nos lecteurs les indicateurs statistiques des RPS au travail en Annexe I.2.

*Exigences du travail* (la quantité de travail, la pression temporelle au travail, la complexité du travail et les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale).

*Exigences émotionnelles* (le contact avec le public, être confronté aux émotions, à la souffrance d'autrui, devoir cacher ses propres émotions, la peur au travail).

*Autonomie et marges de manœuvre* (l'autonomie procédurale, être consulté en cas de changement, possibilité de déployer et d'accroître ses compétences).

*Rapports sociaux et relations de travail* (la coopération et soutien, conflits/harcèlements, la reconnaissance du travail, qualité du management).

*Valeurs et exigences personnelles* (conflit éthique et qualité empêchée).

*Insécurité socio-économique* (la sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière et la soutenabilité du travail).



#### **IV. OBJECTIF DE LA DEMANDE**

L'objectif affiché de la demande est d'avoir des salariés plus positifs sur leur lieu de travail. En effet, après avoir constaté des redondances dans les discours, des attitudes et comportements qui alourdissent l'ambiance de travail, il s'agissait de se donner les moyens d'agir. Plus précisément, l'évocation du plan social de 2002 semble être régulière comme si celui-ci n'était pas encore « digéré » ; de même les propos relatant une certaine inquiétude vis-à-vis de l'avenir de l'usine semblent de plus en plus prégnants. Aussi, le système-client perçoit, chez la majorité des personnels, une sorte de « désinvestissement », de « désengagement » et de « détachement » envers l'usine. D'ailleurs, notons une faible participation aux soirées organisées par le CE, indicateur pertinent pour quelques-uns de nos interlocuteurs. Enfin, le système-client souligne une non-considération des personnels de « leur part de responsabilité » face aux difficultés quotidiennes rencontrées (charge de travail, défaut de communication, problèmes techniques, etc.). Ces différents éléments ont ainsi motivé le commanditaire d'Orion pour une intervention en son sein sur la « positive attitude » des salariés.

#### **V. ENJEUX SOUS-JACENTS**

Au travers de notre analyse, il semble que la demande s'inscrit dans un contexte économique difficile, marqué par le passé, peu opportun à la mobilisation du personnel. A cela, s'ajoute un changement de Président qui semble avoir une toute autre philosophie et appliquer une dynamique nouvelle orientée vers l'écoute et la concertation des salariés. Ainsi, en toile de fond nous percevons la volonté de remobiliser le personnel, d'entamer une nouvelle page dans l'histoire de l'usine mais aussi de s'inscrire comme une entreprise innovante au plus près des besoins des salariés.

##### **Performance dans un contexte économique fragile**

Plusieurs études (Ashkanasy, Hartel et Daus, 2002) ont montré que l'humeur positive avait des répercussions favorables sur la performance des salariés. Ainsi, l'enjeu stratégique derrière l'optimisme en organisation est une performance durable. En effet, les dirigeants, et ce ne sont pas les valeurs affichées des entreprises qui diront le contraire, positionnent les Hommes comme la première ressource, ainsi il fait sens qu'améliorer l'humeur des salariés, sous-tendu la mobilisation des conditions nécessaires à celle-ci, est un levier intéressant pour la performance continue de l'entreprise. Ainsi, à l'heure où l'usine doit faire ses preuves (et notamment avec le passage à 24 à la fabrication), celle-ci se doit de réagir et de réunir les conditions nécessaires à la mobilisation de son personnel.



### **Prévention primaire**

La demande qui nous a été formulée fait écho à la prévention de type secondaire ; elle vise à augmenter les ressources des personnels pour pouvoir faire face aux contraintes de l'environnement. Parce qu'il est possible ici d'agir en amont, notre intervention s'inscrit dans le cadre de la prévention primaire, c'est-à-dire la réduction des risques et la probabilité d'occurrence des dangers. De par les réflexions et les actions pensées et partagées dans le cadre de notre démarche, nous contribuons à la préservation d'un environnement de travail sain et de l'état de santé des salariés. Ainsi, notre intervention concourt à la réduction des risques professionnels et notamment psychosociaux.

### **Porter la dynamique entreprise par la Direction**

La prise de poste d'un nouveau Président a marqué la fin de l'année 2011. Notons une volonté d'améliorer les conditions de travail mais surtout de considérer les personnels au travers de la concertation sur l'amélioration continue de l'usine. Toutefois, les attentes des salariés quant à ce Président restent grandes. Ainsi, notre intervention parce qu'elle va nécessiter l'implication des acteurs de l'usine irait dans le sens de la dynamique insufflée par la Direction et serait une preuve factuelle supplémentaire de son souci du bien-être et des conditions de travail des salariés.

## **VI. CONTRAINTES**

### **Sujet sensible**

La demande qui nous a été formulée, parce qu'elle est liée aux ressentis, à l'intime des salariés est un sujet sensible qui va devoir être accompagné avec précaution. En effet, nous allons inéluctablement aborder les sujets qui touchent (reconnaissance, relations interpersonnelles, etc.). Pour autant, il est aussi question de ne pas tomber dans le mélodrame et d'accompagner les salariés vers le développement de ressources nécessaires à la régulation émotionnelle dans leur activité. Ainsi, c'est tout au long de notre démarche que nous devons trouver le bon équilibre à ces objectifs.

### **Une intervention qui s'inscrit dans l'incertitude**

Selon Lancestre (2000), une intervention en psychologie du travail et des organisations s'inscrit dans l'incertitude parce qu'elle est :

- *une intervention difficilement isolable des autres éléments de la situation.* Afin de rendre compte de la complexité d'un système d'éléments imbriqués, il nous faudra modéliser les interactions de ces éléments mais aussi leurs modes de fonctionnement, de récursivité entre eux et leur causalité circulaire.
- *une intervention qui s'inscrit nécessairement dans un contexte humain.* L'environnement dans lequel nous intervenons n'est pas neutre, il est, au contraire, le lieu de jeux de pouvoir et d'influence. Ceci

implique nécessairement des réactions telles que l'indifférence ou encore le rejet de l'intervention.

- *une intervention qui évolue dans le temps.* En effet, l'intervention étant constituée de plusieurs étapes, elle va changer de nature au fil du temps.
- *une intervention dont l'objectif est mobile.* Une intervention en psychologie du travail est loin d'être linéaire, elle est ponctuée de problèmes et de prises de conscience qui la font évoluer.

Il nous faudra donc savoir gérer cette incertitude, inhérente à l'intervention en Sciences Humaines, mais plus encore, il nous faudra la faire accepter à nos interlocuteurs.

## **VII. RESSOURCES**

### **Le recensement des risques psychosociaux**

Deux mois avant notre arrivée sur le site, le système-client a fait appel à un stagiaire pour recenser les RPS et ce afin de les consigner dans le Document Unique. Nous bénéficions ainsi de quelques données récentes nous permettant d'appréhender globalement les problématiques de terrain.

### **Une Direction et des salariés ouverts aux démarches participatives**

Malgré la multiplication de procédures, la mise à disposition d'équipements de protection et une communication importante sur la sécurité, l'entreprise n'arrive pas à endiguer les petits accidents du travail. La Direction décide alors de changer son approche en faisant appel à un photographe. Celui-ci s'est livré à de nombreux clichés des salariés. Par la suite plusieurs groupes de travail sont formés, laissant place à l'échange et à la réflexivité. L'idée était ici une prise de conscience collective et partagée sur les questions de sécurité au travail. Nous arrivons ainsi à la suite d'une démarche innovante et constructive investie par les salariés, portée par la Direction.

## **VIII. ACTEURS**

Nous le disions en amont, nous aspirons tous au bien-être sur notre lieu de travail. C'est pourquoi, il fait sens que notre intervention concerne l'ensemble des personnels du site, au nombre de 59. Celle-ci suppose l'implication des différents acteurs de l'établissement afin que les améliorations apportées soient légitimes, au plus près des réalités du travail et des besoins de chaque entité.

### **Salariés d'Orion**

La demande concerne l'ensemble des personnels du site. La production représente la moitié de l'effectif (31 salariés), l'autre moitié est scindée en plusieurs services que sont : l'administration (8 salariés), la maintenance (8 salariés), les services-généraux (7 salariés) et le laboratoire-HSE (5 salariés).

Nous faisons le choix de réaliser notre diagnostic avec un panel représentatif du travail, soit 50 % de l'effectif, tout en veillant à respecter la représentativité de chaque service, équipe et niveau hiérarchique. La seconde phase, parce qu'elle sous-tend un travail de co-construction, va concerner l'ensemble du personnel. Ainsi, c'est tout au long de notre intervention que nous avons investi les principes constructivistes (implication, participation, reconnaissance des salariés, etc.) et ce afin de répondre de manière la plus juste aux attentes de chacun.

### **Direction**

La demande émane du DAFRH avec l'aval du Président d'Orion. Notre démarche et le calendrier nécessitent ainsi leur validation. Aussi, précisons que leur soutien et implication sont de mise dans cette intervention.

### **Syndicats**

Orion compte deux organisations syndicales : CGT et CFDT. Ces groupes, pour le dire simplement, convergent vers un objectif commun : défendre l'intérêt des salariés. Ainsi, notre démarche, à la croisée de la performance de l'entreprise et du bien-être des salariés ne peut qu'interpeller ces IRP\* et les concerner. Nous avons eu l'occasion d'échanger avec les élus lors de nos entretiens exploratoires mais aussi de manière plus formelle dans le cadre du CHSCT et du CE duquel ils sont membres.

### **Membres du CHSCT**

Ils ont été impliqués dans le recensement des RPS, aujourd'hui nous souhaitons assurer une transparence et visibilité quant à notre démarche et son avancée. Ainsi, avec leur accord, nous avons nommé ce comité, groupe de pilotage de notre intervention. Nous nous sommes ainsi rencontrés à deux reprises (présentation et validation, point à mi-parcours). Nous avons également sollicité ses membres dans notre phase exploratoire afin de mieux comprendre la demande qui nous a été faite.

### **Psychologue du travail stagiaire**

Il s'agissait avant tout de comprendre le contexte et la culture organisationnelle dans lesquels la demande émerge, d'identifier les enjeux, de clarifier et faire évoluer cette demande puis de préciser notre rôle par rapport à celle-ci. Ceci étant fait, il nous faudra veiller à mener notre intervention dans le respect des valeurs propres à notre discipline tout en affirmant sa spécificité. Enfin, nous devons nous positionner en tant qu'agent de changement en veillant à préserver notre neutralité bienveillante.

## **IX. REFORMULATION DE LA DEMANDE**

Le recensement des RPS fait état de plusieurs problématiques au sein des services. Les résultats concernant les exigences émotionnelles nous ont interpellées et semblent se rattacher chez Orion à l'insécurité mais aussi à la peur d'échouer, de se tromper ou encore de mal faire son travail. Ces ressentis rendent compte d'affects qui dès lors nous intéressent dans le cadre de la demande qui nous a été faite. Il nous importe donc, dans cette recherche-action, d'approfondir ces ressentis plutôt inconfortables, de les élargir et d'identifier leurs causes au travers de situations de travail concrètes et ainsi de collecter les informations nécessaires à l'action. Nous proposons également de recenser les sources relatives à un certain confort psychologique des personnels et ce afin de les rendre visibles à tous et de les préserver. Dans un second temps, proposons-nous de dépasser les perceptions individuelles en réunissant les différents acteurs de l'usine. Le partage des perceptions face à différentes situations de travail permettra certaines prises de conscience, jugées indispensables par le système-client.

Nous proposons ainsi la reformulation suivante :

**Appréhender les sources, subjectives et intersubjectives, d'inconfort et de confort émotionnel chez les salariés d'Orion Engineered Carbons pour ensuite les accompagner dans la co-construction des ressources nécessaires à la régulation émotionnelle.**

## **X. POSTURE ET ORIENTATION EPISTEMOLOGIQUE**

L'intervention en organisation est, a minima, la réponse d'un praticien à la demande d'une organisation en vue de pallier ce qu'elle considère comme un dysfonctionnement et/ou en vue d'améliorer ses performances (Bardin, 2008). Toutefois, il y a plusieurs manières d'aboutir à cette réponse. Celle-ci peut prendre la forme d'une offre de solutions ou d'une aide pour trouver les réponses. C'est la différence entre la prescription d'une solution préconçue et l'accompagnement de l'organisation dans la recherche de sa propre solution. Nous avons opté pour la seconde perspective, dite constructiviste, par opposition à la première, dite expertale et basée sur une conception fonctionnaliste de l'organisation. Ainsi, notre démarche vise une meilleure compréhension du contexte (analyse de l'existant, observation et entretiens exploratoires) et des situations qui posent problème (diagnostic approfondi) pour aboutir à une dynamique de construction de sens autour de ces situations et à des solutions envisageables (co-élaboration). Selon Dubost (1987) notre intervention serait donc de type « décisionnelle » puisque centrée sur l'analyse et la résolution de problèmes.

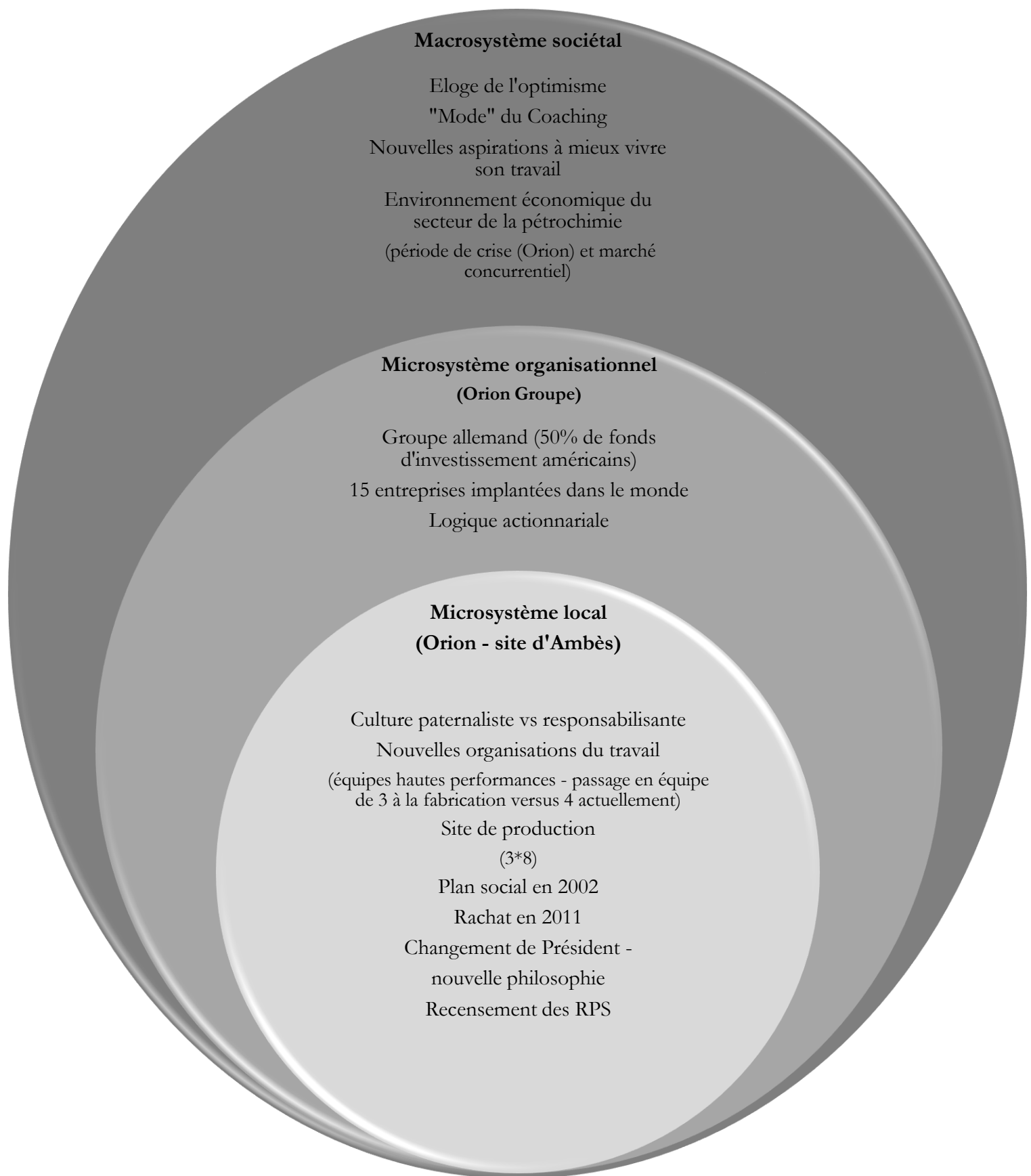


Figure 1 : Rappel du contexte d'émergence de la demande

---

## CADRAGE CONCEPTUEL

---

« Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie »

Lewin, 1951

### **I. L'ATTITUDE POSITIVE : TENTATIVE DE CONCEPTUALISATION**

Elle semble dans l'air du temps, pourtant lorsque nous entendons « *positive attitude* », il semble difficile de trouver un cadre conceptuel qui s'y rattache. La psychologie du travail et des organisations offre un panorama étayé d'attitudes et sentiments ressentis à l'égard du travail qui apporteront un éclairage notionnel à cette dénomination plutôt naïve et populaire. C'est ainsi que des concepts connexes, tels que la satisfaction au travail, le bien-être subjectif et les affects doivent être discutés.

#### **1. Voisinage conceptuel : satisfaction professionnelle, bien-être subjectif et affects au travail**

##### **a. Satisfaction au travail**

L'idée ici n'est pas de rendre compte de l'exhaustivité du concept de satisfaction mais de l'éclairer afin de comprendre en quoi il peut nous intéresser dans notre travail de conceptualisation. Pouvons-nous poser l'hypothèse d'une équivalence entre la satisfaction et *l'attitude positive* recherchée ?

La satisfaction au travail est une variable attitudinale qui reflète la façon dont les personnes ressentent leur travail à tous points de vue (Testa, 2001). En accord avec cette orientation, on dira que l'état de satisfaction constitue le résultat d'une évaluation de son environnement (Paillé, 2008). Deux approches coexistent, l'approche globale (Ironson et al., 1989) qui sous-tend un sentiment singulier et général envers son travail et l'approche dimensionnelle (Smith et al., 1969) où des facettes spécifiques du travail sont prises en compte par l'individu de manière indépendante les unes par rapport aux autres ; autrement dit un même salarié peut-être satisfait de son salaire et insatisfait de la nature de la tâche à accomplir. Il fait sens, à présent, d'interroger les antécédents de cette attitude. Nous recensons en premier lieu des perspectives environnementales, où les seules caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1974 ; Morgeson et Humphrey, 2008) et organisationnelles conduisent à la satisfaction ou à l'insatisfaction. D'autres chercheurs (Watson et al., 1988) mettent en exergue la perspective individuelle, autrement dit certaines personnes seraient plus enclines à être satisfaites ou insatisfaites de par des traits personnologiques spécifiques. L'affectivité négative a largement été étudiée. Elle est la tendance pour un individu à vivre des émotions négatives, comme l'anxiété et la dépression dans diverses situations. Watson, Pennebaker et Folger (1986) ont émis l'hypothèse que les individus ayant une affectivité négative élevée seraient plus insatisfaits car ils auraient tendance à voir tous les aspects de leur environnement sur un versant négatif. Un dernier modèle, que nous retiendrons, consiste en l'interaction

des deux précédentes perspectives. Ainsi, pouvons-nous dire que *l'attitude positive* recherchée est sans doute liée à la satisfaction mais ne peut y être assimilée. Elle se trouverait en amont, lors de l'appréhension, nécessairement subjective, de l'environnement.

### **b. Bien-être subjectif**

A l'instar du concept de satisfaction, celui du bien-être, étayé notamment par Rolland (2000) et Diener (1994, 1996) nous paraît opportun à investiguer dans le cadre de cette présente recherche. Cette fameuse *attitude positive* ne ferait-elle pas écho au bien-être des salariés ?

Les précédents auteurs considèrent le bien-être comme un concept pluriel composé d'une facette cognitive et d'une facette émotionnelle. La composante cognitive renvoie au jugement global que l'individu porte sur sa vie alors que la composante émotionnelle renvoie aux réactions affectives relativement aux événements de la vie d'un sujet. Plus précisément, un individu ressentira des émotions positives et des émotions négatives, qui précisons-le dès lors, sont deux variables bien distinctes (Watson et Clark, 1992). Selon Diener (1994), le bien-être subjectif consisterait « *à vivre beaucoup d'affects agréables et peu d'affects désagréables* ». Une étude réalisée par l'INRS (Grosjean et Ribert Van De Weerd, 2005) précise, par ailleurs, la séparation des événements au travail procurant des émotions négatives d'une part et les situations qui causent des émotions positives d'autre part. A ce stade, pouvons nous dire que la question de la bipolarité de la dimension hédonique ne se pose plus, autrement dit les états affectifs ne se lisent pas, comme tout un chacun pourrait le penser, sur un continuum mais bien sur deux qui doivent être mis en parallèle avec des facteurs spécifiques. Ensuite, comme pour la satisfaction, le bien-être peut être envisagé selon une perspective interactionniste. A l'instar des éléments contextuels et situationnels, Rolland (2000), synthétisant les travaux précédents sur la question, met en exergue l'importance des dispositions des sujets. Autrement dit, certaines personnes auraient tendance à évaluer leur état de bien-être positivement, indépendamment de ce qui leur arrive alors que d'autres manifesteraient la tendance inverse. Les chercheurs ont mis en évidence que le bien-être subjectif était corrélé avec certains traits de personnalité. Nous retrouvons la tendance névrotique des Big Five corrélée négativement, alors que l'extraversion l'est positivement. Le bien-être au travail serait donc la conséquence d'un enchevêtrement de variables endogènes et exogènes conduisant à vivre des affects positifs et peu d'affects négatifs.

Bien-être subjectif et satisfaction sont sans nul doute des construits auxquels nous aspirons tous. Nous prenons partie, dans un premier temps, de les considérer comme le résultat d'un vécu affectif positif, permis par l'influence de plusieurs facteurs à la fois internes et externes à l'individu. Ainsi, pouvons nous dire que les affects semblent occuper une place majeure dans les attitudes et vécus au travail. Toujours dans cet effort de conceptualisation, ils méritent donc de s'y intéresser de plus près.

### **c. Affects au travail**

Rappelons que l'Homme au travail se trouve dans un contexte social où la dynamique affective est toute aussi prégnante que la dimension rationnelle. Pourtant les affects sont souvent mis de côté lors des interventions en organisation (Soares, 2003 ; Ribert-Van de Weerdt, 2003). C'est Vygotski (1997) qui, déjà, disait que « *séparer l'aspect intellectuel de notre conscience d'avec son aspect affectif, volitif est l'un des défauts majeurs et fondamentaux de toute la psychologie traditionnelle. La pensée se transforme alors inévitablement en un courant autonome d'idées se pensant elles-mêmes, elle est coupée de toute la plénitude de la vie réelle, des impulsions, des intérêts, des penchants réels de l'Homme qui pense* ». Alors que prendre en compte le côté affectif semble essentiel dans l'appréhension des attitudes et comportements (Seo et al., 2004), il importe aussi d'en dessiner les contours. Plusieurs auteurs s'y sont essayés proposant ainsi des définitions aux contenus plutôt hétérogènes. Cosnier (1994) les définit comme « *un ensemble d'éprouvés psychiques spécifiques accompagnés, de façon variable en intensité et en qualité, de manifestations physiologiques et comportementales* ». Ces derniers incluent pêle-mêle les *émotions* comme la joie, la peur, le dégoût, etc., la *valence* qui désigne un mouvement affectif beaucoup plus large de l'ordre du positif ou du négatif, l'*humeur* qui est une tonalité affective qui dure et les *sentiments* qui eux sont durables et souvent associés à des relations envers des personnes précises. Frijda (1994), quant à lui, nous dit que l'affect se réfère plutôt à un sentiment qui implique l'agréabilité ou la désagréabilité. D'autres auteurs (Watson, Clark et Tellegen, 1988) l'associent plutôt à un trait de personnalité quand Scherer (2000) l'apparente à une attitude.

Reposant sur des recherches quelque peu diffuses, notre tentative de conceptualisation semble tout de même se préciser. *L'attitude positive* recherchée peut en effet être considérée comme un ensemble d'affects (positifs). C'est d'ailleurs, Thurstone (1931) qui proposait d'assimiler les attitudes aux affects « *attitude is the affect for or against psychological object* ». Ces affects, qui se positionnent sur deux curseurs manichéens, semblent à la fois revêtir de facteurs dispositionnels et situationnels. Cette approche interactionniste et multidimensionnelle a notamment été développée par Weiss et Cropanzano (1996) avec la théorie des événements affectifs (AET\*).

## **2. La théorie des événements affectifs**

Les études de Weiss et Cropanzano (1996) fondent aujourd'hui la plupart des recherches sur les émotions dans la sphère du travail (Landy et Conte, 2007). Leur modèle sous-tend que les attitudes (satisfaction, implication, engagement) peuvent résulter soit directement de caractéristiques de l'environnement, soit indirectement par la médiation des réactions affectives aux événements au travail (Ashkanasy, 2002), elles-mêmes modulées par nos dispositions à l'affectivité positive ou négative. Ce processus permet une approche différentielle : dans un même environnement de travail, nous ne réagissons pas tous de la même manière face aux multiples événements. Ce modèle permet également de



resituer les problématiques organisationnelles dans l'interaction entre l'expérience vécue et les traits personnologiques.

#### **a. Un modèle interactionniste**

Selon Fridja (1986) et Weiss et Cropanzano (1996), les états émotionnels, constituent une composante expérientielle face à un évènement particulier. Ces réactions tiennent compte tout d'abord de dispositions personnologiques. Nous n'avons pas tous la même disposition à développer une affectivité positive, induite par le trait de l'extraversion (Watson et Clark, 1992) ou alors une affectivité négative engendrée par le trait du névrosisme (Bolger et Schilling, 1991). Toutefois, les traits personnologiques ne peuvent être considérés intrinsèquement comme des expériences émotionnelles mais comme des prédispositions à vivre certains évènements d'une manière particulière. Les conditions environnementales occupent une place majeure dans l'appréhension des états émotionnels vécus.

Cette théorie a le mérite de permettre de sortir de l'ornière de l'erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977) qui revient à attribuer systématiquement la responsabilité de ce qui arrive à l'acteur. Ainsi, il semble qu'un certain équilibre soit envisagé entre ce qui relève des dispositions et des multiples situations.

#### **b. Un modèle multidimensionnel**

Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce modèle et ont testé les évènements pouvant avoir un impact sur l'affectivité positive et négative. Weiss et Cropanzano (1996) parle d'évènements négatifs et positifs qui auraient respectivement des répercussions en termes d'affects négatifs et positifs. Parmi ces évènements, notre revue de la littérature nous permet de dégager des situations de travail ponctuelles et aussi des concepts plus larges. Concernant les évènements dits positifs, nous recensons l'accomplissement d'un projet professionnel (Spector, 2011), les vacances, l'octroi d'une prime ou d'une augmentation (Grandey et al., 2002 ; Mignonac et Herrbach, 2004) ou même des récompenses moins tangibles telles que la reconnaissance symbolique (Brief et Weiss, 2002). Enfin, les caractéristiques du job design ont-elles aussi un impact positif sur nos états émotionnels (Cahour et Lancry, 2011). Parmi les évènements dits négatifs, pouvons-nous citer une confrontation avec une personne (Grandey et al, 2004 ; Spector, 2011), le fait de devoir jongler avec des demandes conflictuelles (Cahour et Lancry, 2011), d'être sous pression (Brief et Weiss, 2002) ou encore de vivre des situations injustes (Weiss et al, 1999 ; Desrumaux, 2010). Aussi, le manque de reconnaissance et de soutien sont des sources d'inconfort (Marc et al., 2011). Des évènements plus ponctuels, comme le fait de voir un collègue apprécié partir (Cahour et Lancry, 2011), peuvent aussi avoir une répercussion en termes d'affects plutôt inconfortables. Ainsi, ces évènements, qui peuvent, pour certains, paraître bénins, sont tous importants sur le plan affectif et constitueraient même des chocs par rapport aux schémas existants que nous avons tous (Weiss

et Cropanzano, 1996). Aussi, si les évènements peuvent paraître éparses, pouvons-nous tout de même dire que des concepts phares de la psychologie du travail, comme celui de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987 ; Bager et al, 2009), de la reconnaissance au travail (Brun et Dugas, 2005), du job design (Morgeson et Humphrey, 2008), etc. sont reconnus comme ayant une influence sur les affects ressentis par les Hommes. Notons qu'une même variable peut-être assimilée à un affect positif ou négatif selon qu'elle soit sur un versant, elle aussi, positif ou négatif.

Par ailleurs, précisons que les évènements de travail sont médiatisés par un processus d'évaluation cognitive. Les auteurs de la célèbre théorie des évènements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) précisent que ce n'est pas l'environnement de travail qui procurent des états affectifs mais bien les évènements particuliers vécus et interprétés par les personnels. Fridja (1986) dira aussi que l'émotion ressentie est déterminée par notre évaluation cognitive de la pertinence de l'évènement pour notre bien-être. A l'instar de l'importance du sens de l'évènement pour la personne, on peut noter, et cela rejoint le constat de Weiss et Cropanzano (1996), que la personne en situation n'a pas forcément conscience de ses affects, elle se trouve uniquement en capacité d'évaluer un évènement ou une situation de manière plus ou moins hédonique. Plusieurs recherches, qui ont d'ailleurs donné lieu à des outils d'évaluation (Watson et al, 1988 ; Burke et al., 1989), ont permis de préciser et de mettre en évidence un certain nombre d'affects positifs (enthousiasme, attention, etc.) et négatifs (nervosité, peur, etc.), qui s'apprécient donc sur deux curseurs distincts<sup>3</sup>.



**Cette première partie, l'avons-nous consacrée à une tentative de conceptualisation de cette fameuse *attitude positive* recherchée. Bien qu'étant un concept « ombrelle », les affects restent ceux qui s'y rapprochent le plus. Le modèle AET, de par son aspect interactionniste et multidimensionnel, nous éclaire sur la façon dont les individus vivent leur travail. Pourtant pertinents à investiguer, les affects restent trop souvent méprisés par les organisations. Notre culture, emprunte d'une vision cartésienne, est sans doute un des paramètres explicatifs. Ainsi, l'incertitude, l'irrégularité, l'incontrôlabilité, inhérentes aux affects, poussent les entreprises à utiliser des stratégies pour pallier cet inconfortable vécu : tenter de les maîtriser en est une.**

---

<sup>3</sup> Veuillez trouver en Annexe I.3. un tableau qui recense quelques unes des classifications d'affects positifs et négatifs. Ces dernières nous offrent la possibilité de mieux les appréhender ainsi de pouvoir comprendre de manière plus riche et dynamique le contenu des affects au travail.

## II. DE LA PRESCRIPTION D'AFFECTS...

La question de la prescription d'une pensée, d'une émotion, d'une attitude, d'un comportement, soulève celle de la possibilité de conditionner les Hommes et, par là même, les effets sur ceux qui en sont sujets. La psychologie du travail, et encore davantage le courant de la psychodynamique, postulent que le conditionnement opérant d'affects est synonyme d'impasse, en écho aux injonctions paradoxales qui, à leur tour, génèrent de la souffrance. A la source de ce processus complexe, se trouve le refus de la complexité du réel.

### 1. Dénégation et refus de la complexité du réel

Les Hommes préfèrent la stabilité au changement ils ont besoin d'avoir un sentiment de contrôle sur ce qui les entoure. Cela est valable dans notre vie quotidienne mais aussi dans les organisations. Ces dernières sont des systèmes complexes constitués de traits inquiétants de fouillis, d'inextricable, de désordre, d'ambiguïté (Morin, 1990). Sous peine de perdre le sentiment de maîtrise du bon déroulement de l'activité, du fonctionnement des Hommes, et par là même de leur sentiment d'efficacité (Bandura, 1977), les organisations ne peuvent penser ces contradictions, pourtant inhérentes à leurs propres systèmes. Face à cela, nous constatons une forme de dénégarion de la complexité du réel qui consiste à refouler le désordre ou à le projeter sur une réalité parcellaire et unidimensionnelle. Morin (1990) nous dit d'ailleurs que la pathologie actuelle de l'esprit se trouve dans « *l'hyper-simplification* ». Ces conduites défensives (Dejours, 1993), fondées sur un déni de perception, ont un pouvoir d'affirmation vindicative d'un idéal de maîtrise du réel qui, lui, rassure. Toutefois, comme tout idéal, celui-ci repose sur une production imaginaire qui supprime la réalité. C'est en cela que nous pouvons dire que le déni du réel du travail est inéluctablement déni de perception des problématiques et risques sous-jacents (Dejours, 2001), pour les esprits et les corps. Ajoutons que pour que ce déni devienne collectif donc puissant, cet imaginaire va devoir être promu socialement ; c'est à ce moment, que nous voyons apparaître des communications organisationnelles assimilables à de la propagande nous dirait Dejours (1998). Or, nous conjecturons en amont que les organisations se refusaient de voir leur niveau de complexité (Benasayag et Del Rey, 2012). Au vu de ces pensées mutilantes, les communications internes au sein des entreprises et les actions mises en œuvre ne peuvent que l'être aussi (Morin, 1990). Ainsi, les contradictions socio-organisationnelles vont être réduites à des problématiques individuelles ; ce que Ross (1977) nomme erreur fondamentale d'attribution. Faire glisser la responsabilité sur l'individu autonome est une solution des plus simples pour des Hommes qui sont, comme le formulait Leyens (1997), des avarés cognitifs, des paresseux psychiques<sup>4</sup>. Par ailleurs, nos Sociétés modernes exigent une sorte d'idéal, sans conflits, sans maux, sans remous, etc. (Benasayag et Del Rey, 2012). Les entreprises ne voulant échapper à la règle,

---

<sup>4</sup> En référence à la paresse d'esprit dont nous fait part Morin (1990).

n'ont d'autres possibilités que de se montrer sous leur meilleur jour. C'est ainsi que nous retrouvons dans les organisations des discours éthérés qui cherchent à dénier, réduire ou contourner les véritables questions à se poser. La prescription et/ou la normalisation d'affects (positifs), processus simplificateurs, permettent de s'épargner ce travail coûteux.

## **2. Prescription d'affects ou injonction paradoxale**

La notion d'injonction paradoxale a été proposée dans le champ de la psychologie systémique (Bateson, 1977, 1980 ; Watzlawick, 1972, 1991) où elle sert à expliquer la genèse de certaines pathologies comme la schizophrénie. L'idée étant que les personnes, soumises de façon continue, à des injonctions paradoxales, produites en situation de dépendance et d'autorité absolue, n'ont d'autres échappatoires que le suicide ou la folie. Toutefois, Bateson (1977) suggère que cette notion s'applique à la communication ordinaire. Le milieu de travail semble même en être « infecté » nous dit Duterme (2008). Qu'entendons-nous par injonction paradoxale ? L'expression désigne notamment la production de messages contradictoires. Plus tard, Watzlawick (1972) précise les trois éléments essentiels d'une situation d'injonction paradoxale :

- Une forte relation de complémentarité (une mère et son enfant, un manager et son subordonné, une Direction et des salariés).
- Une injonction est faite à laquelle on doit obéir mais à laquelle il faut désobéir pour obéir.
- L'individu pris dans cette injonction paradoxale est en position « basse », il ne peut méta-communiquer.

Ce même auteur propose un exemple, souvent retrouvé dans la littérature, celui de l'injonction à la spontanéité : « *sois naturel* », comme nous pourrions dire « sois heureux » ou encore « sois positif ». Ici, nous relevons une première injonction à l'obéissance et une seconde à la spontanéité, ceci les rendant paradoxales. Watzlawick (1972) le formule en ces termes : « *Toute personne mise en demeure d'avoir ce comportement, se trouve dans une position intenable, car pour obéir, il lui faudrait être spontanée par obéissance, donc sans spontanéité* ». L'injonction paradoxale consiste à imposer une double-contrainte à celui qui y est soumis, dit autrement une personne se retrouvera dans un nœud si elle reçoit un message comprenant deux informations contradictoires, qui de plus est, ne peuvent être débattues. En effet, selon Goffman (1973), chaque situation a fondamentalement une logique sociale. Les organisations possèdent des normes que les salariés sont invités à suivre sous peine d'être perçus comme déviants et parfois même d'être exclus (Lhullier, 2006). Nous ouvrons ici une parenthèse sur les perceptions de l'Homme qui ont nécessairement un impact sur ses jugements. Prenons l'exemple d'une personne qui ne souhaite pas vivre une situation de double-contrainte. Cette personne va inévitablement devoir renoncer à une partie de l'injonction. Cette posture va ainsi être en contradiction avec la norme de l'entreprise qui prône, a

priori, le contraire. L'organisation a, en effet, une représentation des attitudes et comportements attendus qui va dans le sens du respect des décisions et des directions prises. Ainsi, la perception de l'organisation envers cette personne va être basée sur cette information incomplète et va lui permettre de penser l'autre. Ce dernier va donc être jugé, catégorisé dans la classe des « empêcheurs de tourner en rond ». L'individu se trouve ainsi en situation de double-contrainte qui, dès lors qu'elle ne serait pas acceptée, serait sanctionnée. Il ne peut donc y échapper ; la prescription d'affects devient une contrainte dont on ne peut se dépêtrer. L'individu va l'expérimenter au travers d'un travail émotionnel.

### **3. Travail émotionnel et risques psychosociaux**

Goffman (1973) utilise la métaphore de l'acteur pour désigner ce qui se joue dans les situations de travail : « nous jouons des personnages sur scène et interagissons avec d'autres personnages ». Deux alternatives s'offrent à nous : soit ce que nous jouons, au regard des normes, est en accord avec nos propres pensées, alors ce jeu s'apparente à une expression spontanée, soit ce que nous jouons se trouve en désaccord, alors nous jouons ce qui est attendu en feignant de le ressentir. Sur ce dernier point, Hochschild (1983) distingue deux niveaux de réalisation du travail émotionnel : le « jeu en surface » et le « jeu en profondeur ». Le premier consiste à feindre des émotions qui ne sont pas réellement ressenties ; Grandey (2003) parle alors « d'agir de mauvaise foi ». Au contraire « l'agir de bonne foi » (Grandey, 2003) est l'expression d'un jeu plus profond consistant à ressentir l'émotion par la suspension de la réalité usuelle et par la remémoration d'expériences antérieures, proches de ce qui est attendu, et ce afin de sembler réel. Que cela implique-t-il ? Ce processus, que l'on pourrait qualifier de simulation, nous renvoie à celui de la dissonance émotionnelle (Hochschild, 1983), tiré de la célèbre théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). Elle apparaît lorsque les affects exprimés sont en discordance avec le ressenti subjectif de l'individu (Abraham, 1998 ; Rafaeli et Sutton, 1987). L'individu, face à cet inconfortable vécu va être motivé à résoudre cette inconsistance. Or, avons-nous vu tout à l'heure que les individus sont en position basse. Ainsi, face à ces empêtements, relatifs au phénomène de double-contrainte, quelle peut être la réponse des personnels ? La rhétorique de la responsabilité fournit la réponse. Les personnels doivent assumer...

Plusieurs auteurs (Jeantet, 2002 ; Lhullier, 2006) disent que la prescription d'émotions, au service d'une conformité aux « affects appropriés », pose inéluctablement la question des coûts psychiques pour les individus. Le travail émotionnel ne laisserait, en effet, pas indemne. Diverses recherches démontrent ses conséquences fâcheuses : symptômes physiques, sentiment d'inauthenticité jusqu'à l'épuisement émotionnel. En 2000, Schaubroeck et Jones présentent un modèle de l'influence du travail émotionnel sur les symptômes physiques. La perception de l'injonction d'affects positifs est positivement corrélée aux symptômes physiques. Selon ces mêmes auteurs, les risques physiques sont d'autant plus grands que

l'expression des émotions est peu représentative des ressentis subjectifs de la personne et de ses valeurs. Ils écriront « *l'authenticité de la façon dont les individus répondent à leur propre travail émotionnel semble jouer un rôle important dans ses effets sur la santé* ». Aussi, Hochschild (1983) précise que les salariés, se trouvant face à ce type d'injonction paradoxale souffrent de conséquences psychologiques. Ce n'est pas tant le travail émotionnel en lui-même qui serait néfaste mais plutôt la perception d'inauthenticité. Erikson et Wharton (1997) notent que cette inauthenticité est corrélée positivement à l'humeur dépressive. A ce stade, pouvons-nous faire le lien avec plusieurs facteurs de risques psychosociaux. Nous sommes en effet au plein cœur des conflits de valeur et des exigences émotionnelles. Brotheridge et Grandey (2002) poursuivent sur les répercussions psychologiques et notent que le travail émotionnel peut-être stressant entraînant une fatigue émotionnelle. D'ailleurs, Maslach, vingt ans auparavant, (1982) notait que l'épuisement émotionnel, qui est une des trois composantes du burnout, peut survenir chez les personnels dont les postes requièrent un fort degré de simulation. La fréquence et la durée du travail émotionnel ainsi que la dissonance ressentie seraient corrélées avec la probabilité d'être épuisé moralement (Morris et Feldman, 1997). Certaines professions, notamment celles en contact avec autrui, sont particulièrement touchées. Hochschild (1983) identifie des conséquences négatives du travail émotionnel tant sur le plan psychique et physique (stress, burnout, maux de tête, ennuis gastriques) que sur le plan attitudinal (baisse de la satisfaction) et comportemental (hausse de l'absentéisme). Van Hoorebeke (2003, 2005), dans une recherche qualitative, résumera ces conséquences négatives, en lien avec la gestion des émotions au travail, sur trois niveaux de réalité : l'individu, le groupe et l'organisation.

**Les paradoxes, ça rend fou nous dit De Gaulejac (2011). Fou à condition de n'avoir aucune possibilité de débattre et d'échanger autour des nœuds. Nœuds qui sont pourtant au cœur du fonctionnement des organisations. C'est justement le déni de la complexité du réel et l'attribution des conflits aux personnels, stratégies de défense utilisées par les organisations, qui assurent le cheminement vers ce que l'on nomme aujourd'hui risques psychosociaux. Autrement dit, les stratégies de défense rendent acceptable ce qui ne devrait pas l'être. Ainsi, stress, burnout, dépression ne sont plus des maux isolés. Il semble que l'enjeu, pour nous psychologues, soit d'intervenir en amont de la dégradation de la santé mentale des travailleurs, en co-construisant les véritables conditions de l'amélioration du ressenti.**

### III. ...AU DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES NECESSAIRES

#### 1. Paradigme de la complexité

Il convient avant tout de clarifier ce que nous entendons par paradigme. Faire appel à son contenu va pouvoir nous éclairer puisqu'il est constitué de relations extrêmement fortes entre des notions maîtresses. Le paradigme de la complexité, mis en évidence par Morin (1990), dénombre trois principes clés. Les principes *dialogique*, *de récursion* et *hologrammatique*. Le premier postule qu'une vision binaire de la réalité est trop réductrice ; elle doit être dépassée pour une construction et une compréhension des phénomènes plus complexes. Le second affirme que les effets circulaires affectent tous les phénomènes humains et le troisième que le tout est dans la partie comme la partie se retrouve dans le tout. Alors qu'une organisation, telle que la définit Goguelin (1989), est un système dynamique, ouvert et complexe régi par une réalité technique (économique, financière, etc.) et une réalité humaine (psychologique, sociale, etc.), il nous paraît nécessaire de choisir cette orientation systémique et complexe pour notre recherche. Une vision non-complexe de l'organisation envisagerait ces réalités de manière parallèle, indépendante et autonome en oubliant que dans la technique, il y a des besoins et des désirs humains. Morin (1990) formule, à ce propos, que « *derrière l'argent, il y a tout de même des passions, il y a la psychologie humaine* ». Il poursuit en disant qu'on ne peut comprendre nulle réalité de façon unidimensionnelle. C'est d'ailleurs pour lui la dialogique de l'ordre et du désordre qui crée l'organisation (2001). Autrement dit, il n'y a de réalité élogieuse, les conflits existent ; ne pas les accepter revient en une « *dévitilisation de la vie sociale* » (Benasayag et Del Rey, 2012). Ainsi, l'acceptation de la complexité c'est l'acceptation des contradictions organisationnelles et l'idée que l'on ne peut dérober ces contradictions dans une vision euphorique du monde. Bien entendu, la complexité n'est pas une recette miracle. Elle n'a, à elle seule, de pouvoir de résolution des problèmes rencontrés. Elle nous rend toutefois prudent et attentif quant au monde qui nous entoure ce qui constitue déjà une aide à la stratégie qui peut les résoudre et faire évoluer l'organisation dans le sens attendu.

#### 2. Processus de changement

La question du changement est au cœur de notre problématique tant elle vise une évolution vers une situation améliorée. Plusieurs approches conceptuelles du changement existent. Nous retiendrons pour notre recherche celle de Lewin (1951) qui est l'initiateur de l'approche psychosociale. Cet auteur décompose le processus de changement en trois étapes distinctes :

- La *décrystallisation ou le dégel* : les personnels remettent en question certaines normes et pratiques organisationnelles. Cette première phase est synchrone à la prise de conscience de la nécessité de changer.



- La *transformation* : une fois le système décristallisé, il va devoir trouver un nouvel état. Les personnels conçoivent et expérimentent ainsi de nouvelles normes et pratiques.
- La *recristallisation ou le regel* : les nouvelles normes et pratiques deviennent des acquis. Cette troisième et dernière phase correspond donc à l'intégration effective du changement. Il va s'agir de stabiliser le nouveau système par des contrôles et du soutien.

Cet éclairage nous permet de positionner le changement envisagé dans un processus s'inscrivant nécessairement dans la durée. Si nous faisons le lien avec notre présente recherche, pouvons-nous dire que la prescription d'affects, parce qu'elle cherche à atteindre la phase de recristallisation dans l'immédiateté, est dès lors vouée à l'échec. Par ailleurs, à l'instar de son apport conceptuel sur le processus de changement, Lewin, à travers son analyse des champs de force, va étoffer et conforter notre cadre d'intervention. Sa théorie postule, en effet, que chaque situation serait un état d'équilibre dynamique entre des forces<sup>5</sup> opposées. Lewin parlera de forces restrictives, autrement dit des freins qui se positionnent en véritables obstacles au changement, et de forces motrices, dites leviers qui eux, poussent vers les objectifs. Pour l'auteur, le changement résulterait d'une modification de ces forces en tenant compte que les leviers doivent excéder les freins. Trois stratégies sont envisagées pour amener le changement :

- Ajouter des forces motrices (salaire, prime, avantages, etc.).
- Réduire les forces restrictives ou diminuer l'intensité des forces de stabilité (climat de facilitation, communication, etc.).
- Agir sur les deux champs de force à la fois.

Selon Lewin (1947, 1975), il ne s'agit pas d'ignorer les résistances et d'agir en passant par toute autre série d'actions. Il postule qu'il faut les considérer et agir dessus plutôt que d'augmenter les forces motrices. En effet, des forces additionnelles sont susceptibles d'apparaître, venant contrecarrer les efforts engagés pour augmenter les forces en direction du changement. Lewin confirmera cela à travers sa célèbre expérience sur les ménagères américaines (1943). L'objectif de cette recherche était d'appréhender la façon dont nous pouvions influencer les comportements d'un groupe pour ensuite le convaincre de changer d'habitudes alimentaires. La comparaison de deux groupes a permis de mettre en évidence que la propagande et la communication individuelle positionnent l'individu dans un isolement psychologique qui favorise les résistances alors que la discussion et la prise de décision entre les ménagères améliorent leur degré d'implication et peuvent susciter un mouvement collectif de changement des conduites. C'est donc dans ce dernier courant humaniste et constructiviste que Lewin, propose d'agir pour favoriser le changement des comportements.

---

<sup>5</sup> Une force est un élément de type matériel, cognitif ou émotionnel pouvant agir sur une situation.



Bien que nous n'évoquons ici que cette approche du changement, plusieurs auteurs sur la question (Coch et French, 1948 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Bareil, 2004) s'accordent à dire que la participation des destinataires dans la préparation et la conduite du changement est essentielle à l'établissement durable de celui-ci (Morin, 1989). En effet, la grande majorité de ces approches considère l'Homme non plus comme une constante passive et prévisible mais bien comme une variable dynamique qu'il est indispensable de prendre en compte. Ainsi, pour que les changements soient acceptés et appropriés, il est nécessaire que les différents acteurs de l'entreprise y participent.

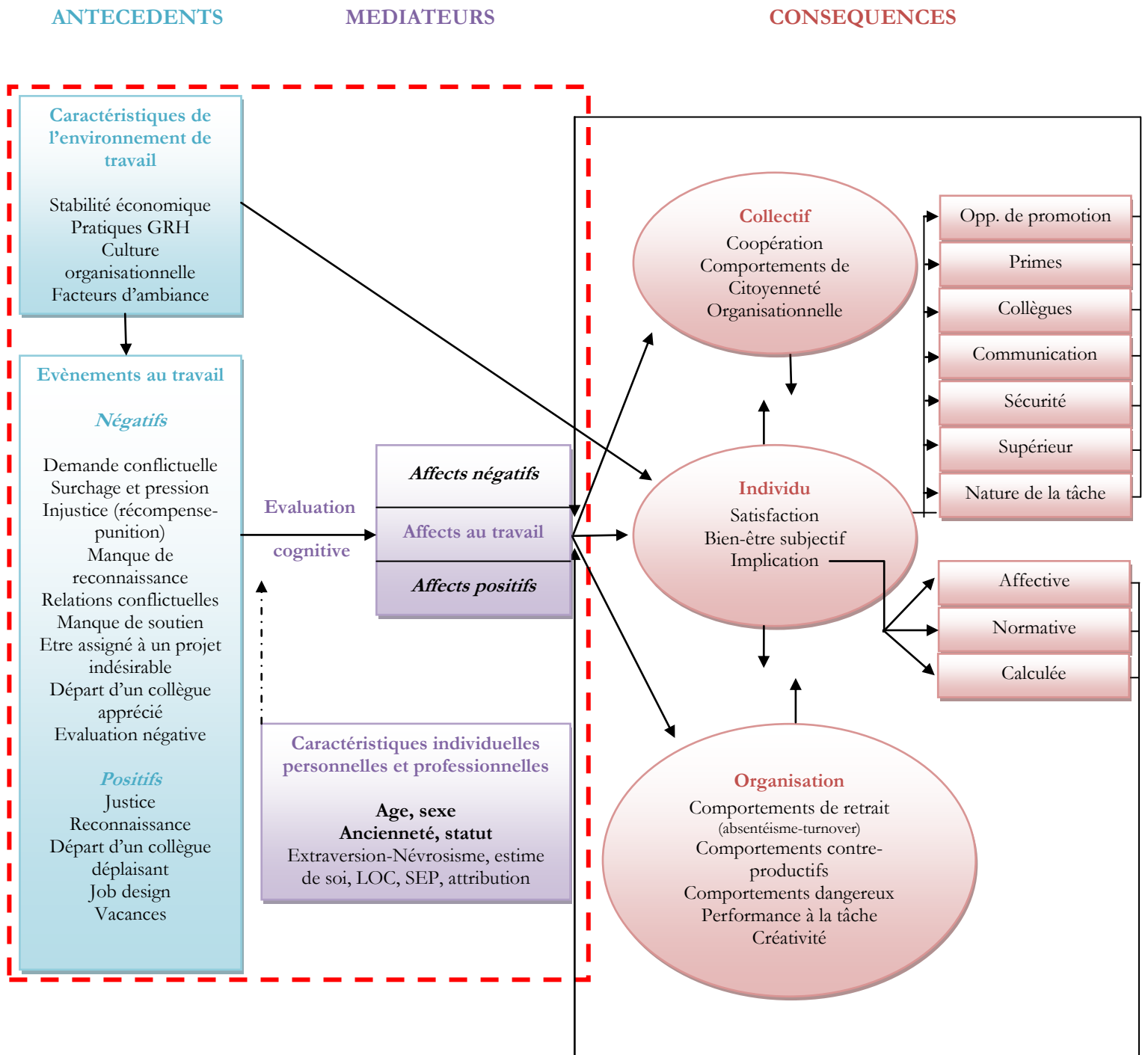
### **3. Des leviers d'action**

Avons-nous posé, dans la première partie de ce travail, les affects comme des médiateurs de plusieurs antécédents, relevant de caractéristiques dispositionnelles et situationnelles, et de conséquences tels la satisfaction au travail (Connolly, 2000 ; Coté et Morgan, 2002 ; Grandey et al., 2002) et le bien-être subjectif (Diener, 1994). Il appert nécessaire de mentionner aussi d'autres répercussions, tout à fait favorables, qui concernent plusieurs niveaux de la réalité psychosociale : meilleure implication affective et normative, développement de comportements de citoyenneté organisationnelle, davantage de performance à la tâche, hausse de la créativité, baisse des comportements de retrait, bas niveaux de comportements dangereux, etc. (Ashkanasy et al., 2002 ; Fox et al., 2001 ; Herrbach et Lérat-Pytlak, 2004 ; Pasquier et Valéau, 2011). Au vu de ces bénéfiques répercussions, il convient de revenir sur les facteurs pouvant influencer les affects positifs. Considérant l'impasse qu'est le travail émotionnel, notre cadre d'intervention ne s'en approchera nullement et s'inscrira sur un niveau d'intervention de type primaire. Nous chercherons donc à favoriser l'expression authentique et spontanée d'affects positifs en interrogeant l'ensemble du système organisationnel, ainsi en réunissant les conditions favorables au développement de ressentis positifs chez les salariés. Rappelons que selon Erikson (1959), l'expression de son Soi au cours de la vie constitue la motivation la plus importante de l'être humain. Elle constitue même une finalité nous dit Maslow (1968). Rogers (1961), quant à lui, postule l'importance d'être son vrai Soi et considère que cette authenticité provient de la congruence entre le Soi et l'expérience immédiate. Nous parlons en amont de réunir les conditions favorables ; dans la même lignée des résultats de Lewin, une récente étude (Miner et al., 2005) a permis de mettre en exergue la prégnance des événements négatifs plutôt que positifs sur les affects. Ce constat apparaît lorsque des événements négatifs et positifs coexistent. Ces résultats asymétriques ont évidemment des implications pragmatiques pour les organisations qui cherchent à avoir un environnement de travail plaisant et un climat social serein. On peut donc dire que notre orientation épistémologique considère l'humain et ses besoins tout en répondant aux objectifs des organisations. A présent, quels sont les leviers de ce fameux changement ?

De Gaulejac (2011) insiste sur le fait qu'il faille sortir de ce qu'il appelle le « *faux débat* » où les Directions font reposer les situations problématiques sur les salariés et où les représentants du personnel rapportent des tensions organisationnelles. Percevons-nous ici une des clés pour remédier aux contradictions. Rappelons que l'existence d'une contradiction n'est pas pathologique en soi, elle est même inhérente au fonctionnement des organisations. Toutefois, elle devient pathologique lorsque les conflits de buts, conflits entre les salariés et les Directions, ne sont ni reconnus ni débattus. Si nous faisons le lien avec les stratégies de défense collectives, alors pouvons-nous dire qu'elles deviennent de véritables idéologies défensives lorsqu'elles viennent se substituer à toute possibilité de débattre (Dejours, 1993). Nous voudrions ici nous arrêter sur l'importance des collectifs de travail. Les collectifs, auxquels nous faisons référence, existent de par la coopération et le sentiment d'appartenance qui lient les individus les uns aux autres. Ils constituent un cadre indispensable à la régulation des contraintes de travail (Lhullier, 2006). Ainsi, c'est dans les collectifs que pourront naître diverses modalités permettant de transformer les situations de travail vécues comme contraignantes. Les personnels peuvent utiliser des ruses en s'adaptant aux contraintes (Lhullier, 2006), user de stratégies de défense en les euphémisant (Dejours 1993, 2007), débattre et proposer des axes d'amélioration. C'est cette dernière proposition que nous retenons pour orienter notre démarche. Rappelons, de notre analyse de la demande, que celle-ci s'inscrit dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. Si ces derniers naissent des contradictions non-débattues (Clot, 2010), alors le psychologue du travail peut intervenir en identifiant ces contradictions, en mettant en débat, au sein des collectifs de travail, les situations dans lesquelles elles apparaissent et finalement en accompagnant l'organisation vers une amélioration en faisant interagir les acteurs sur la nécessaire évolution de l'entreprise.

**Heraclite disait déjà « *il y a de la dysharmonie dans l'harmonie et de l'harmonie dans la dysharmonie* ». C'est cette ouverture à la réalité, que la pensée complexe veut nous transmettre. Autrement dit, c'est notre paresse d'esprit que la pensée complexe veut secouer pour ensuite, pouvoir être en mesure d'entreprendre des réflexions et des actions favorables au changement. Rappelons que la mise en débat peut être source de frilosité, pourtant les enjeux pour les organisations sont forts. En effet, si l'on considère qu'échanger autour des sources d'inconfort émotionnel est favorable à la santé des travailleurs et que celle-ci est synonyme de pouvoir d'agir sur le milieu pour le créer et le réinventer (Clot, 2008) alors il est aussi question d'efficacité et de performance pour l'entreprise.**

Figure 2 : Proposition d'une modélisation théorique



----- Modèle envisagé chez Orion Engineered Carbons

## I. DEMARCHE D'INTERVENTION

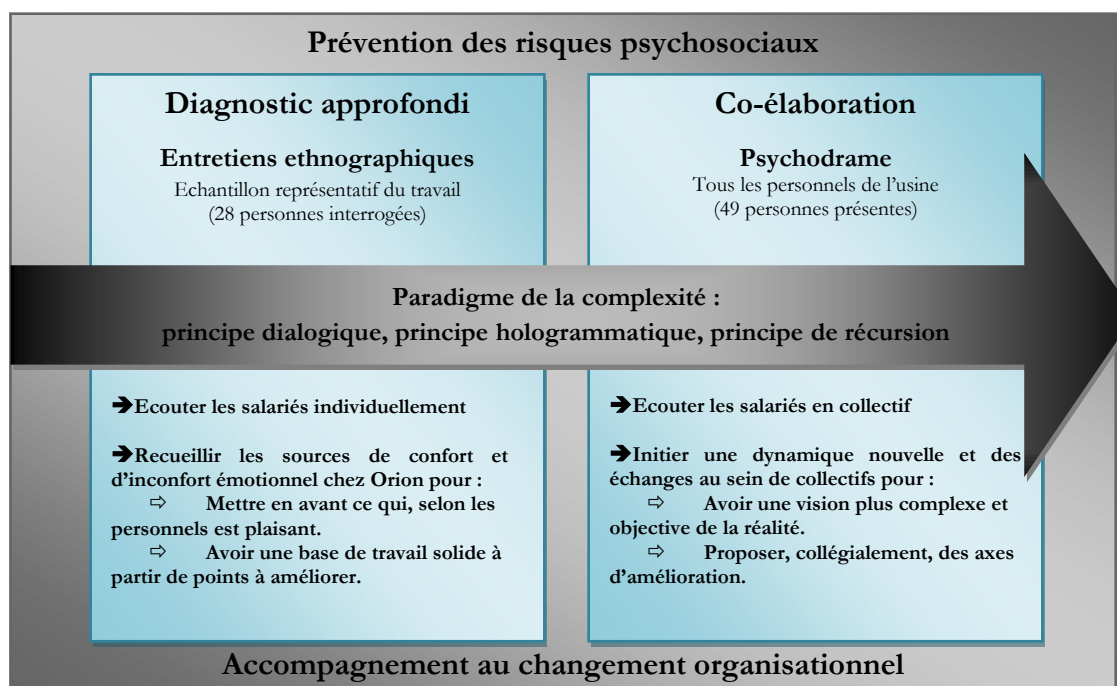
« Je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus de connaître le tout sans connaître les parties ».

Pascal

Les interventions de conseil en psychologie du travail ne s'intéressent ni à l'Homme ni au travail mais bien à la relation subjective du sujet à son travail. Aussi, parce que le salarié dans les organisations est rarement seul, son rapport au travail est nécessairement sous-tendu par l'intersubjectivité. Ainsi, pouvons-nous dire que l'étude de l'Homme au travail est caractérisée par sa complexité, complexité régie par celle de l'Homme de manière singulière et celle des Hommes complexes en interaction. C'est sur ce paradigme que notre démarche d'intervention est construite et c'est tout au long de celle-ci que nous tenterons de mettre en exergue les trois principes du *paradigme de la complexité* (Morin, 1990, 1994) que sont :

- le *principe dialogique* (une vision binaire est trop réductrice ; elle doit être dépassée pour une construction et une compréhension des phénomènes plus complexes).
- le *principe de récursion* (les effets circulaires affectent tous les phénomènes humains).
- le *principe hologrammatique* (le tout est dans la partie comme celle-ci se retrouve dans le tout).

Notre première phase (*diagnostiv*) visera à appréhender les sources subjectives et intersubjectives de confort et d'inconfort émotionnel pour ensuite co-construire (*co-élaboration*) les ressources nécessaires à l'amélioration du ressenti des salariés de chez Orion dans leur travail au quotidien.



## II. DIAGNOSTIC APPROFONDI

*« Chaque perle reflète l'ensemble du collier ».*

Proverbe hindou repris par Morin

### 1. Objectif

#### a. Souci éthique

Notre intervention s'inscrit à la suite d'une précédente sur le recensement des RPS. Cette étude, entreprise par un étudiant en Master 1 de psychologie du travail et des organisations, présente des éléments quantitatifs et qualitatifs intéressants qui nous ont servi à introduire notre travail. Toutefois, le Code de déontologie des psychologues nous rappelle que le praticien est tenu responsable des méthodes et techniques utilisées comme des constats établis. Ainsi, dans le souci de poser nos limites quant au travail précédent, nous procéderons, lors de nos entretiens, à une validation de certains éléments avec les personnels. Nous serons ainsi à même d'assurer la validité de notre diagnostic auprès du système-client.

#### b. Souci pratique

Rappelons de notre cadre théorique que la complexité est caractéristique de tous phénomènes humains. Ainsi, au-delà du souci éthique, qui nous poussa à valider certains résultats avec les personnels, se trouve le souci plus pragmatique d'utiliser les principes du paradigme de la complexité, et ce afin d'appréhender de manière systémique les points relatifs aux affects au travail. Ainsi, les entretiens individuels nous permettront de recueillir les ressentis émotionnels au travail. Ces derniers seront dès lors plus ou moins positifs ; pour autant, leurs antécédents ne peuvent, eux, être envisagés de manière manichéenne (bon-mauvais, gentil-méchant, chef-subordonné, etc.). Nous tenterons ainsi de dépasser ces antagonismes par une prise de hauteur et une construction complexe des événements au travail. Aussi, nous consacrerons un temps au recueil des ressources et stratégies mises en œuvre par les personnels. L'idée ici est de mettre en perspective les effets circulaires des situations de travail rencontrées par les salariés de chez Orion Engineered Carbons. Chaque élément (réponses des personnels) du processus est conçu comme étant à la fois produit et producteur. Précisons que ces leviers, au sens lewinien, peuvent être individuels, sociaux ou organisationnels. Toutefois, le principe hologrammatique nous rappelle que le tout est dans la partie comme celle-ci se retrouve dans le tout. Ainsi, parmi les stratégies individuelles pourrions-nous retrouver des éléments provenant des collectifs de travail comme de l'organisation et inversement.

## **2. Méthode**

### **a. Recueil des données**

Afin de réaliser notre diagnostic, nous avons choisi d'utiliser l'entretien ethnographique. Cet outil a été développé dans plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales mais reste toutefois peu utilisé (Beaud, 1996). Il est une forme particulière des entretiens approfondis. A l'instar de la non-directivité et de l'approche compréhensive du psychologue, l'entretien ethnographique est considéré comme une scène d'observation en lui-même. Ainsi, pouvons-nous dire que seule l'analyse détaillée du contexte des entretiens (lieu, temps, relation psychologue-interviewés, etc.) et du paralangage (hésitations, rires, silences, attermolements, etc.) permet de donner tout son sens aux propos tenus par les interviewés. Ces propos sont recueillis en demandant aux personnels de raconter des anecdotes, anecdotes qui présentent trois avantages selon Beaud (1996). C'est tout d'abord un récit d'une situation sociale vécue qui permet de placer les dires du côté des pratiques. Aussi, de par son apparente banalité, l'anecdote suggère une moindre censure sociale et, par là même, des contenus plus denses. Le troisième avantage repose sur la facilitation de la conduite de l'entretien. Le psychologue peut en effet relancer et faire préciser des éléments de la situation décrite, éléments auxquels nous n'aurions peut-être songé avec une autre technique d'entretien. Par là, comprenons-nous bien que l'entretien ethnographique n'est pas synonyme de laisser-faire dans sa conduite. Au contraire, l'intervieweur a un travail constant et minutieux d'écoute afin de pouvoir analyser et synthétiser, au fil du discours les propos. Nous avons ainsi, lors de la conduite de nos entretiens, utilisé des techniques d'appel à l'expression (silences attentifs, paralangage de compréhension, etc.) et des reformulations (reflet, clarification, etc.).

Au vu de notre recherche-action axée sur les attitudes et affects au travail, il nous semblait pertinent d'utiliser ce type d'entretien dont le contenu mêle des verbalisations et des observations, des éléments objectifs et subjectifs. En effet, les affects ont pour particularité d'être difficilement verbalisables (pudeur, absence de mots pour les décrire, non conscience de ses propres ressentis), c'est pourquoi faire appel à l'observation pour enrichir l'analyse des dires nous semblait judicieux. Aussi, ces données complémentaires nous laissent entrevoir un panorama, plus large encore, des pratiques chez Orion ; qui va tout à fait dans le sens de notre recherche de la complexité. Précisons que nous avons fait le choix de ne pas avoir de guide d'entretien. Le passage à l'écrit, nous dit Beaud (1996), pourrait créer une sorte de distance alors même que la confiance est de mise pour nos entretiens. Aussi, le guide pourrait sembler fastidieux et laisser penser à une série limitée de questions et donc de réponses, retenant ainsi le discours. Enfin, la succession de questions limite la dynamique de l'entretien, dynamique qui nous intéresse tout particulièrement ici.

## **b. Analyse des données**

Préalablement à notre analyse, nous avons retranscrit, de manière intégrale, les entretiens enregistrés. Ce travail, fastidieux, présente des avantages non négligeables pour assurer une analyse fine et détaillée. Nous avons, en traduisant la parole en texte, tenté de préserver la dynamique des entretiens en rapportant notamment leur « *tonalité* » (Beaud, 1996). Nous nous en sommes aussi imprégnées auditivement, et par là même, avons découvert, dégagées de la conduite des entretiens, des expressions dès lors non perçues. Pouvons-nous dire que notre travail d'analyse a débuté dès la retranscription. Celle-ci nous a permis de revoir certaines de nos impressions (le psychologue n'y est pas étanche), consignées dans notre journal de bord, certains des propos recueillis, non pris *in extenso*, et de mieux appréhender le processus de production des discours. Pour notre analyse proprement dite, nous avons d'ailleurs fait le choix d'utiliser l'analyse de discours développée par Foucault (1966, 1969). En effet, parce que la signification et le sens d'un discours ne sont pas donnés de manière immédiate et univoque, notre analyse tente d'aller au-delà de la transparence et de l'évidence du texte (Charaudeau et Maingueneau, 2002). Pour ce faire, nous avons utilisé plusieurs niveaux de la réalité sociale (individuel, interpersonnel, groupal, organisationnel, sociétal) constituant la grille de lecture de notre corpus. Ce modèle en cinq niveaux (Pagès, 1991 ; Vannereau, 2010) nous permet de mettre en exergue la complexité des nœuds tensionnels et l'interdépendance de chacun des acteurs dans les situations rencontrées. Autrement dit, il nous permet de dépasser une vision simplificatrice de la réalité en prenant en compte non plus la seule partie émergée de l'iceberg, à savoir les niveaux individuels et interindividuels, mais bien tous les niveaux de manière enchevêtrée. Rappelons que les entretiens ethnographiques ont pour particularité de laisser libre court à la logique des personnels interrogés ; nous avons ainsi investigué les éléments tout au long du discours qui se rapportaient à ces différents niveaux d'organisation psychosociale. Notre analyse s'est vue étoffée par les éléments d'ordre contextuel et non-verbal, recensés lors des entretiens et tout au long du stage, telle une « *filature ethnographique*<sup>6</sup> » (Mucchielli, 2009).

## **c. Présentation de la démarche**

La présentation de la démarche s'est faite en trois temps. Après l'avoir faite valider par la Direction, nous l'avons présentée aux membres du CHSCT. Ce comité, étant représentatif des pôles de l'organisation et rattaché aux questions de santé, nous l'avons, avec leur accord, présumé groupe de pilotage. Une fois la démarche validée, nous avons pu nous rendre sur le terrain et la présenter à l'ensemble des personnels. Nous laissions une feuille d'inscription lors de notre passage afin de simplifier le recensement des personnels intéressés par notre étude. Nous avons également choisi d'envoyer un

---

<sup>6</sup> Traduction du terme anglophone « tracking » développé par Don H. Zimmerman dans le sens courant de pister : marcher sur les traces de quelqu'un (Harrap's) afin d'acquérir « une vie intime d'un monde social particulier ».



mail récapitulatif à l'ensemble des personnels, laissant par là, la possibilité de nous contacter directement par mail.

#### **d. Cadre des entretiens**

Nous ne saurons rappeler l'importance du cadre lors de la conduite d'un entretien. Celui-ci permet notamment de créer un climat de confiance, propice à l'échange, entre un psychologue et un salarié, souvent inconnus. Ainsi, avons-nous veillé, en début d'entretien, à préciser à nos interlocuteurs, son objectif (appréhender les situations plaisantes et déplaisantes au travail), son déroulement (peu de questions de notre part mais plutôt des relances sur les dires, prises de notes, etc.) sa durée approximative (1 à 2 heures), l'usage qui en sera fait mais aussi notre souhait de l'enregistrer afin de porter notre attention sur l'échange et moins sur la prise de notes. Nous rappelions, et ce en accord avec notre Code de déontologie, que ces entretiens seront effacés après écoute, analysés par nos seuls soins, et que les transcriptions seraient gardées confidentielles. Enfin et ce n'est pas des moindres, avons-nous souligné quelques éléments-clés de notre posture en commençant par les principes de non-jugement et de neutralité quant aux propos tenus, suivi de notre expertise sur la forme (conduite d'entretien) mais non sur le fond (réalité de terrain) ; sous-tendu nous pourrions être amenées à revenir sur des termes « *indigènes* » (Spradley, 1979) ou à faire préciser des éléments des anecdotes.

#### **e. Echantillon**

Se prêter à un exercice de production et d'interprétation de données qualitatives, soumises à ce que Passeron (1991) appelle « *le quantitatif honteux* », ne nous semblait ni pertinent ni faisable au vu de la thématique et du temps imparti de notre recherche-action. Ainsi, afin que notre diagnostic reflète la réalité du terrain, nous avons opté pour des entretiens approfondis avec un échantillon représentatif du travail. Plus de la moitié du personnel a été entendue. Nous avons veillé à respecter la proportion de chacun des services, la représentativité de chacune des équipes, des niveaux hiérarchiques et l'anonymat des salariés. Ce dernier point, nous l'avons initié en interrogeant un minimum de trois salariés dans les services à faible effectif ( $n \leq 10$ ).

Pour la majorité des entretiens, nous sommes passées par la voie hiérarchique directe. Celle-ci a veillé à la représentativité des équipes. Les personnes retenues ont donc été choisies. Précisons toutefois que les salariés étaient libres de participer ou non à ce diagnostic. Ainsi, toutes les personnes interrogées étaient choisies et a priori volontaires. Par ailleurs, une minorité de salariés n'a pas souhaité faire ces entretiens. Nous les avons toutefois consultés<sup>7</sup> et avec leur accord avons retenu leurs dires, dires qui

---

<sup>7</sup> Certains se sont ouvertement affirmés. Il est probable que d'autres salariés, non-volontaires, ne se soient pas manifestés auprès de nous. Nous aurions pu investiguer davantage mais notre démarche se voulait ouverte et non-contraignante pour les



rentraient tout à fait dans le cadre du diagnostic. Une dernière catégorie de personnes interrogées concerne l'encadrement et les salariés en lien direct avec les services opérationnels. Nous les avons sollicités directement afin d'appréhender leurs ressentis mais aussi leurs visions sur les services managés et/ou professionnellement liés. Ces personnes choisies ont toutes répondu présentes pour ces entretiens ; elles étaient donc volontaires. Ainsi, pouvons-nous dire que notre échantillon est représentatif du travail et du personnel. Nous proposons, à présent, d'approfondir les caractéristiques de notre échantillon.

Echantillon	Qui sont-ils ?
Salariés sélectionnés par le psychologue du travail stagiaire Salariés volontaires	Encadrement supérieur et personnels en lien directe avec les services « opérationnels »
Salariés sélectionnés par l'encadrement de 1 <sup>er</sup> niveau Salariés a priori volontaires	Salariés « opérationnels »
Salariés non-volontaires	Salariés « opérationnels »

**Tableau 3 : Récapitulatif de la sélection de l'échantillon**

Services	Nombre de salariés (nombre et %)	Nombre d'entretiens (nombre et %)	Age moyen	Ecart type	Ancienneté moyenne	Ecart type
<b>Production</b>	31 - 52,5	15 - 48,4	49,4	7,9	22,8	11,5
Fabrication	26 - 44	12 - 42,3	48,6	8,6	24,0	9,7
Bureau - Encadrement	5 - 8,5	3 - 60	52,7	3,7	19,1	13,8
<b>Administration</b>	8 - 13,6	3 - 37,5	51,1	5,3	20	12,5
<b>Maintenance</b>	8 - 13,6	3 - 37,5	50,4	10,7	21,4	5,8
<b>SG – logistique</b>	7 - 11,8	2 - 28,7	56,5	0,7	37,1	0,0
<b>HSE – labo.</b>	5 - 8,5	5 - 100	52,3	7,8	29,3	9,4
<b>Usine</b>	<b>59 - 100</b>	<b>28 - 47,5</b>	<b>50,7</b>	<b>7,5</b>	<b>24,5</b>	<b>10,8</b>

**Tableau 4 : Caractéristiques de l'échantillon du diagnostic approfondi**

salariés. Avoir pu nous entretenir avec certains personnels non-volontaires (entre 1 et 5 personnes sur les 27 interrogées) a déjà permis de limiter le biais du volontariat et d'enrichir notre diagnostic.

### III. VALIDATION ET CO-ELABORATION

« *Before to go to Reno, go to Moreno* »,

Moreno

#### 1. Objectif

##### a. Souci éthique

Précisons dès lors que notre diagnostic a été validé par le groupe de pilotage en amont de cette seconde phase. Toutefois, nous souhaitons faire part du diagnostic, relatif à chaque service, aux personnels. Cela se justifie au travers de la visibilité et de la transparence, souhaitées et affirmées depuis le début de notre intervention, mais aussi de la volonté de partir sur des bases validées par les salariés, autrement dit solides et légitimes, pour la co-élaboration. Par ailleurs, notre intervention veut tendre vers une amélioration. Or, les changements sous-tendus seront plus à même d'être acceptés et investis si les personnels prennent part à leur construction. Cette phase de co-élaboration se justifiait donc par notre souci d'esquisser une touche « positive » ou du moins de ne pas « noircir le tableau » à travers une intervention en « demi-teinte », sous-tendue par un seul diagnostic qui aurait fait naître des attentes. Toutefois, celui-ci établi, il s'agissait, dans un premier temps, de maintenir notre posture d'accompagnant en laissant « *la voix* » (Thibault et Walker, 1975) aux acteurs et non pas en leur apportant des solutions préétablies<sup>8</sup>.

##### b. Souci pratique

A l'image de grands noms de la psychologie (Lewin, 1951, Crozier et Friedberg, 1977), nous avons choisi d'appliquer les principes constructivistes pour introduire une dynamique nouvelle et faciliter le changement souhaité. Ainsi, l'implication et la participation des acteurs ont, de nouveau, été de mise. En faisant valider le diagnostic nous appliquons la célèbre théorie développée par Kiesler (1971), ainsi soumettons un engagement des personnels pour la phase de co-élaboration, nécessairement plus coûteuse. La validation nous sert aussi à introduire la prochaine phase, plus constructiviste, en faisant, tout d'abord, prendre connaissance du diagnostic, qui nous servira de base de travail, mais aussi en permettant un premier échange sur celui-ci et, par là même, une hiérarchisation des thématiques à investiguer. Par ailleurs, rappelons que les situations de travail sont caractérisées par leur complexité (Morin, 1990, 1994). Les échanges, que la phase de co-élaboration va inéluctablement faire émerger, permettront une montée en complexité des phénomènes jusque-là rapportés de manière subjective. Ainsi, ces entretiens collectifs favoriseront les échanges sur les difficultés rencontrées dans l'exercice du métier. Rappelons que les collectifs de travail sont des ressources psychosociales importantes à investir

---

<sup>8</sup> Cette expertise, nous la mettrons en exergue avec nos préconisations.

pour justement prévenir les risques. Ensuite, il s'agissait de se donner les moyens d'agir. Nous nous sommes donc appuyées sur la théorie des champs de force (Lewin, 1951) en accompagnant les acteurs vers la recherche de modes d'organisation et de coopération, sur-mesure, qui allègeront le poids des contraintes et par là même favoriseront la diminution des affects négatifs. Parallèlement, il est aussi question de préserver les affects positifs en mettant en valeur les situations qui en sont à l'origine. En outre, parce que les différents services sont tous interdépendants, nous avons choisi d'élever le niveau de complexité en réunissant, quand cela était possible, plusieurs entités dans un même groupe. L'objectif latent est de rendre compte du chevauchement de plusieurs niveaux d'analyse (organisationnel, groupal, interindividuel et individuel) dans les situations de travail nouées. Aussi, en recherchant, de manière collégiale, de nouveaux modes de fonctionnement, élargis aux interactions interservices, nous soumettons les acteurs à une dynamique organisationnelle plus « positive » !

## 2. Méthode

### a. Technique d'animation de groupe

Au vu de notre recherche-action axée sur les affects, nous avons tout d'abord pensé au théâtre grec connu au départ pour son *effet cathartique* et l'importance du *chœur*. Plus proche de nous, au début du XXème siècle, Moreno, psychiatre et psychosociologue, invente ce qu'il appelle le psychodrame (2007). Précisons dès lors que le mot *drame*, d'origine grecque, signifie action. Moreno propose en effet de mettre en action la complexité d'une situation réelle, semi-fictive ou imaginaire plutôt que d'en parler. Le psychodrame offre donc la possibilité de jouer certaines des situations de travail, ainsi insérer des éléments difficilement verbalisables tels que les affects. Cette méthode d'animation de groupe propose un cadre de travail dynamique et détendu pour finalement faciliter les échanges sur les thématiques parfois méprisées de par les activités quotidiennes de chacun et individualisées de par une vision réductrice du réel.

Précisons qu'il existe plusieurs types de psychodrame<sup>9</sup>. Pour notre intervention, nous avons fait le choix d'utiliser le psychodrame de groupe (proche du sociodrame). Ancelin-Schützenberger (2008, 2011), élève de Moreno, en parle en ces termes « *psychodrame dans le groupe, par le groupe, pour le groupe et (pour les participants)* ». Rappelons que notre seconde phase a pour principal objectif de rendre compte, en collectif, des situations de travail quotidiennes qui méritent d'être mises en valeur ou d'être améliorées. Nous retrouvons ainsi le « dans » (les situations sont inhérentes à chacun des collectifs), le « par » (les salariés vont rendre compte de ces situations à travers des jeux spontanés), le « pour » (cette approche vise une amélioration de leur vécu au travail de manière collective et par effet domino de manière individuelle). Aussi, le psychodrame de groupe, de par sa souplesse et sa flexibilité, s'ajuste à tous les

---

<sup>9</sup> Ethnodrame, sociodrame, psychodrame analytique individuel ou de groupe, etc.

contextes y compris professionnel. Celui-ci, nous l'avons préparé<sup>10</sup>. Précisons que s'il existe plusieurs variantes au psychodrame, la méthode psychodramatique reste la même ; elle est composée de trois phases successives :

- *La préparation* : elle est une étape cruciale selon Moreno puisqu'elle favorise la relaxation et la mise en train (« Warming-up »). Avons-nous choisi d'utiliser deux exercices<sup>11</sup> basés sur le « non verbal » et deux autres inspirés des « petits riens » de Moreno, qui eux, font appel à la parole. Cette phase nous a permis de créer une dynamique de groupe favorable et d'amener progressivement les salariés à jouer des saynètes en rapport avec leur quotidien de travail. Le contexte de liberté (Kiesler, 1975) et l'élaboration d'un climat de réussite (Bandura, 1977) ont été de précieux éléments qui ont encouragé l'engagement ultérieur des salariés dans une phase nécessairement plus coûteuse.

- *La représentation* : Elle est le reflet des situations vécues. Cinq moyens sont utilisés pour la mener à bien. Nous les présentons de manière synthétique dans le tableau ci-dessous.

Psychodrame en général	Psychodrame chez Orion
<p>- <i>La scène</i> : c'est un espace multidimensionnel avec de large possibilité de mouvements. Elle laisse la possibilité de se libérer d'un poids, de s'exprimer et ressentir.</p> <p>- <i>Le moniteur, le psychodramatiste</i> : il agit en tant que <i>meneur de jeu</i> en facilitant le contact avec le public, en faisant incorporer des indices que donne le sujet dans l'action dramatique, <i>thérapeute</i> en prenant à partie le sujet ou en laissant la scène se dérouler librement et <i>socioanalyste</i> parce qu'il va proposer une analyse qui se verra compléter par celle des <i>Moi-Auxiliaires</i>.</p> <p>- <i>Le protagoniste</i> : il esquisse son propre univers, une représentation concrète de son vécu.</p> <p>- <i>Les Moi-Auxiliaires</i> : ils ont trois rôles à jouer. Ils assistent le thérapeute dans l'analyse de la situation, ils représentent les personnes réelles du milieu du protagoniste, ils peuvent aussi rejoindre le protagoniste sur scène, si celui-ci le demande.</p> <p>- <i>Le public</i> : les réactions et remarques doivent soutenir et aider le protagoniste. Aussi, le public va être invité à partager des expériences similaires. C'est ainsi que nous passons de la catharsis individuelle à une catharsis de groupe.</p>	<p>- <i>La scène</i> : nous étions pour chacun dans une salle de formation de l'usine adaptée à notre besoin.</p> <p>- <i>Le psychologue du travail stagiaire</i> : il établit le cadre de la représentation, facilite les échanges tout au long de la séance, socialise l'analyse de la situation et propose, en complément des personnels, son regard sur la situation.</p> <p>- <i>L'acteur/ le comédien</i> : il facilite la mise en scène, soutient les salariés en action, peut être amené à jouer avec les salariés.</p> <p>- <i>Les protagonistes</i> : deux à quatre protagonistes jouent une situation de leur quotidien, rapportée du diagnostic. Nous utilisons plusieurs techniques, le dialogue, le renversement de rôle, la projection dans le futur, la boutique magique, etc.</p> <p>- <i>Les Moi-Auxiliaires</i> : les collègues de travail participent à l'analyse de la saynète, ils sont aussi des protagonistes ou des figurants potentiels.</p> <p>- <i>Le public</i> : les collègues de travail ont assisté et réagi à la saynète. Nous leur avons demandé de partager des expériences similaires ceci afin de socialiser la problématique, d'échanger sur le fond et proposer des axes concrets de travail (cf. participation du groupe).</p>

<sup>10</sup> Moreno distingue trois formes principales du psychodrame, soit le *psychodrame totalement spontané* dans lequel le groupe improvise autour d'un conflit sans aucune préparation à l'avance, le *psychodrame préparé* dans lequel l'action reste spontanée mais celui-ci a été pensé à l'avance par l'équipe psychodramatique (pour notre recherche action : diagnostic réalisé et choix des techniques appropriées) et/ou les membres du groupe, le *psychodrame répété* où le groupe co-produit puis répète une saynète entraînant aucune création nouvelle au moment de la représentation.

<sup>11</sup> Un descriptif des techniques et exercices utilisés est disponible en Annexe IV.

- *La participation thérapeutique du groupe* : Moreno met en exergue l'importance d'une contribution groupale dans le cadre du psychodrame. Nous avons ainsi proposé, à l'issue de chacune des saynètes, de ne pas rester sur la seule prestation réalisée mais de la socialiser pour deux raisons.

- *Préserver la personne.* Même derrière son personnage, les analyses proposées peuvent rapidement basculer sur la personne plutôt que sur la situation, qui est le réel objet de travail. En rapportant des anecdotes similaires, nous cantonnons les échanges aux seules pratiques mais aussi créons un climat de confiance et de proximité au sein du collectif.
- *S'approprier la thématique soulevée.* Si celle-ci fait sens chez l'ensemble des participants, ces derniers seront plus impliqués et le travail de co-construction (prises de conscience et pistes d'amélioration) s'en trouvera facilité.

### **b. Présentation de la démarche**

Avec le souci permanent d'assurer la visibilité et la transparence de la démarche, nous avons fait un point à mi-parcours avec le comité de pilotage permettant ainsi de préciser la phase de co-élaboration à venir. Après accord de ses membres, nous avons, de nouveau, été sur le terrain afin de rappeler la démarche aux personnels de chaque service. Précisons que la technique d'animation de groupe choisie n'est pas neutre, notre passage au sein des différentes équipes a ainsi laissé la possibilité de nous poser des questions. Cette étape était cruciale car le climat de confiance ne se décrète pas, il se construit.

### **c. Cadre des psychodrames de groupe**

Nous ne saurions rappeler l'importance d'un cadre lors de l'animation d'une réunion. Il est donc essentiel de fixer des « règles du jeu », en vérifiant que les membres les acceptent et les respectent tout au long de la séance. Plus précisément, nous avons indiqué « ce que le groupe n'est pas » (une troupe de théâtre, un collège de juge, une assemblée de décideurs). Aussi, nous mettions en avant quelques risques que le groupe pouvait générer (créer des attentes, faire naître des émotions). Bien sûr, si cette formation est mise en place c'est que le bénéfice existe (établir de nouveaux modes de communication et de coopération, dégager un climat de proximité et de confiance, prendre conscience d'activités muettes (aspects positifs), déboucher sur des actions (points à améliorer). Nous avons enfin rappelé quelques règles qui allaient nous permettre d'atteindre nos objectifs plus facilement (s'engager à être présent tout au long de la séance, s'écouter les uns les autres, éviter de confondre la personne avec son rôle dans l'entreprise, se décentrer de sa personne pour voir plus large, accepter et respecter le principe de l'ici et maintenant – *hic et nunc*). Une deuxième partie de notre cadre a consisté à rappeler le rôle de chacun. Le psychologue est ainsi en charge de faciliter les échanges, recadrer et interrompre le jeu si besoin, les salariés sont là pour jouer des saynètes et débattre de thématiques organisationnelles.

#### d. Echantillon

Les 59 salariés de l'usine sont ici concernés par ces journées de psychodrame<sup>12</sup>. Nous tenions dans l'idéal à réunir, dans chaque groupe, une dizaine de personnes afin de faciliter la participation et la co-construction ainsi, la progression des salariés vers les objectifs fixés. Nos six groupes comprenaient ainsi de 6 à 12 personnes. Aussi, nous avons fait le choix qu'ils soient mixtes<sup>13</sup> en partant du principe que les échanges seraient nécessairement plus riches. Des salariés de plusieurs services ont donc été réunis sur une seule et même séance ainsi que plusieurs niveaux hiérarchiques. Précisons qu'au vu de notre diagnostic, nous avons choisi, de faire se rencontrer certaines personnes et ce afin de désamorcer des sujets jusque-là tus et, par là même, coûteux.

	Nombre de participants	Moyenne d'âge et écart type	Moyenne d'ancienneté et écart-type	Statut			Sexe		Services
				Cadre	Cadre intermédiaire	Non-Cadre	F	M	
Groupe 1	8	47,9 (13,0)	18,1 (13,0)	4	1	3	1	7	HSE Ingénierie Process Maintenance Direction
Groupe 2	8	49,8 (4,8)	20,7 (10,8)	1	1	6	3	5	Administration Services gén. Maintenance Logistique Production Fabrication HSE
Groupe 3	9	54,1 (4,1)	31,6 (7,1)	1	1	7	0	9	Ingénierie Administration Laboratoire HSE Services gén.
Groupe 4	11	45,1 (9,6)	20,4 (8,2)	0	2	9	0	11	Fabrication
Groupe 5	6	52,2 (7,1)	26,5 (7,4)	0	0	6	0	6	Maintenance Fabrication
Groupe 6	7	48,7 (4,5)	15,2 (9,5)	1	2	4	2	5	Maintenance Fabrication Administration

**Tableau 5 : Caractéristiques des échantillons des séances de psychodrame**

<sup>12</sup> En prenant en compte les absences, c'est environ 85 % des personnels qui y ont participé.

<sup>13</sup> Au vu du planning, certains groupes, et un en particulier, ont été homogènes quant aux métiers occupés. En effet, avons-nous profité des semaines de chômage partiel pour « former » une partie du personnel, la fabrication, qui fonctionne habituellement en 3\*8. Avons-nous tout de même pris soin de mélanger les équipes afin que les échanges soient plus constructifs.

---

## PRINCIPAUX RESULTATS<sup>14</sup> ET ANALYSES

---

Le psychologue du travail est :

*« Un traducteur qui accommode les théories scientifiques pour en faire des outils de réflexions et d'action ».*

Lancestre (2000)

Miroir de nos investigations, tenterons-nous, dans cette partie, de dépeindre, le plus fidèlement possible, l'ensemble de nos résultats, avec en premier lieu, ceux relatifs au diagnostic approfondi. Nous proposerons ensuite de l'analyser et ce afin de rendre compte de la complexité des situations de travail et des affects recueillis. Cette complexité, mise en actes dans la seconde phase feront, eux aussi, l'objet d'une analyse.

### **I. RESULTATS DU DIAGNOSTIC APPROFONDI**

Notre diagnostic se scinde en deux parties :

- Ce qui, selon les personnes interrogées, est plaisant chez Orion.
- Ce qui, selon les personnes interrogées mérite d'être amélioré.

Aussi, parce qu'il nous semble important de souligner la complexité de ce qui se joue au sein de l'entreprise, nous avons dégagé, au travers des discours, cinq niveaux d'analyse, à savoir :

- Niveau individuel: situations ou évènements de travail relatifs aux aspects psychologiques (vécu émotionnel, identité, le rapport de l'individu à son travail, ses représentations et comportements, etc.) (ex. retraite, problèmes personnels).
- Niveau interindividuel: situations ou évènements de travail relatifs aux relations de travail, interactions entre acteurs du système (ex. reconnaissance, manque de soutien).
- Niveau groupal: situations ou évènements de travail relatifs à un collectif de travail, à un service spécifique (ex. bonne entente, conflit).
- Niveau organisationnel: situations ou évènements de travail relatifs à l'usine Orion, à Ambès (ex. variété des tâches, pénibilité).
- Niveau sociétal<sup>15</sup>: il renvoie aux tensions liées à la place de l'organisation sur l'extérieur (environnement économique, secteur et branche d'activité, valeurs et normes dominantes de la Société, etc.) (ex. crise économique).

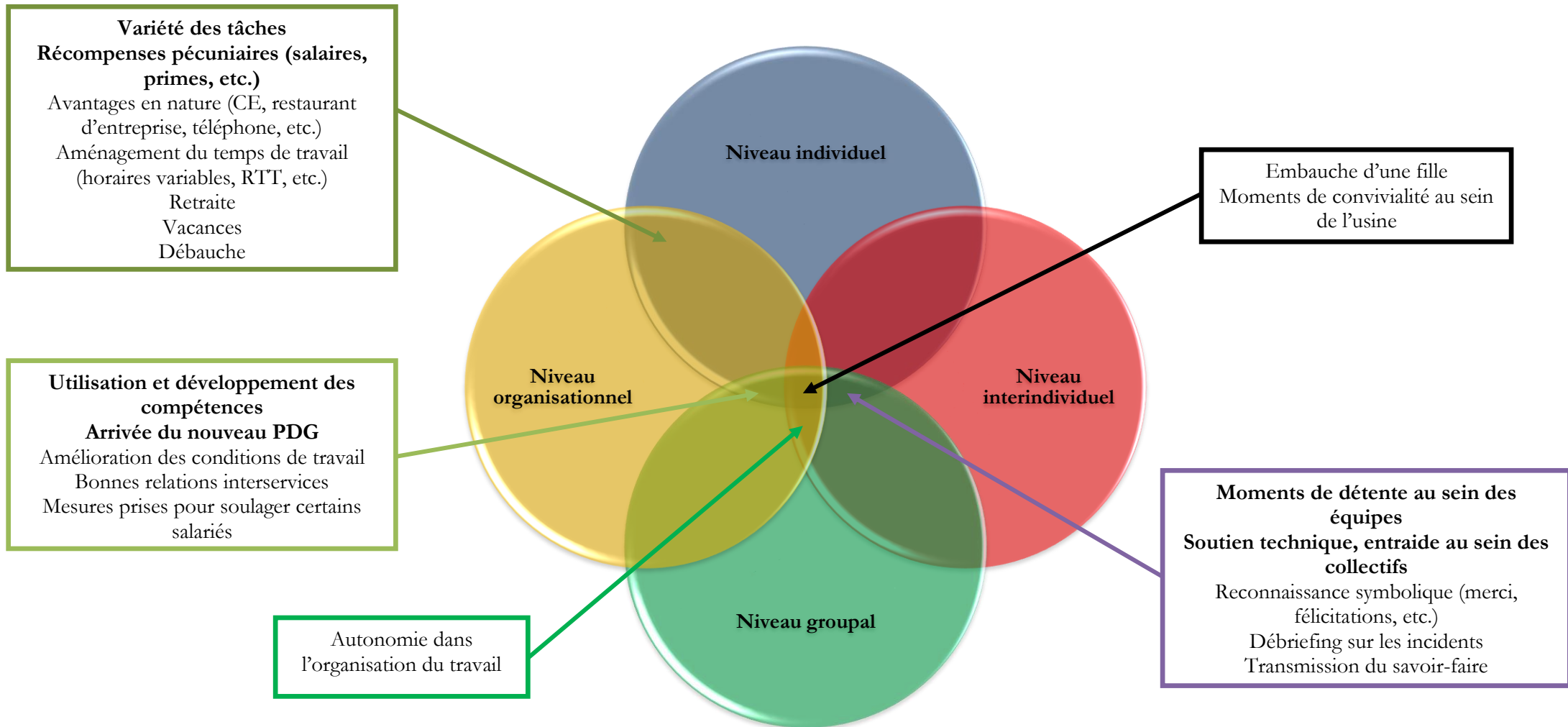
Afin de rendre le diagnostic compréhensible, nous avons présenté ces niveaux de manière successive. Soulignons toutefois que ce qui se joue au niveau organisationnel peut avoir des répercussions au niveau individuel, ce qui se joue au niveau individuel peut avoir des répercussions sur les collectifs de travail, etc. Notre objectif ici est de rendre compte, au travers de nos résultats, de l'enchevêtrement de ces niveaux au sein de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> Nous présentons ci-dessous les principaux résultats, nous mettons à disposition des tableaux plus complets (anecdotes, affects, comportement non-verbal, etc.) en Annexe II. 1. et Annexe III. Aussi, la synthèse des résultats remise à l'entreprise et à l'ensemble des personnels est disponible en Annexe CD.

<sup>15</sup> Quelques discours seulement ont évoqué ce niveau d'analyse. Il apparaîtra donc uniquement dans nos Annexes.

## 1. Situations de travail et confort émotionnel



*...Ça me plaît...Je suis content...Je suis heureux...C'est agréable...J'aime...Ca fait plaisir...C'est rigolo...C'est appréciable...Ca fait du bien...*



Les points **en gras** ont été cités, *spontanément*, par au moins un quart des personnels interrogés. Aussi, les points **en gras cyan** ont été cités, *spontanément*, par au moins un quart des personnels de la production. Cette démarche est néanmoins *qualitative*, autrement dit les autres points, bien que moins cités, ne doivent pas être négligés.



## 2. Situations de travail et inconfort émotionnel

### **Etre interrompu dans son travail - avoir des dossiers en attente et ne pas pouvoir les clôturer**

Avoir des pics d'activité  
Recevoir des informations changeantes  
Ne pas avoir de possibilité d'évolution de carrière

### **Manque d'actions GPEC - pénibilité Refus de formation ou acceptation sur le temps de repos, formation inadaptée Entendre dire que le contexte de l'entreprise est peu favorable**

Avoir un rôle ambigu  
Se faire dénigrer des autres services  
Idées CIP (cohésion sociale liée à l'argent, lourdeur du processus, idées toutes rémunérées à la même hauteur)  
Arrêt maladie d'un collègue  
Mauvaise composition de certaines équipes hautes-performances  
Manque de consultation des personnels  
Manque de rigueur dans le suivi des problèmes techniques

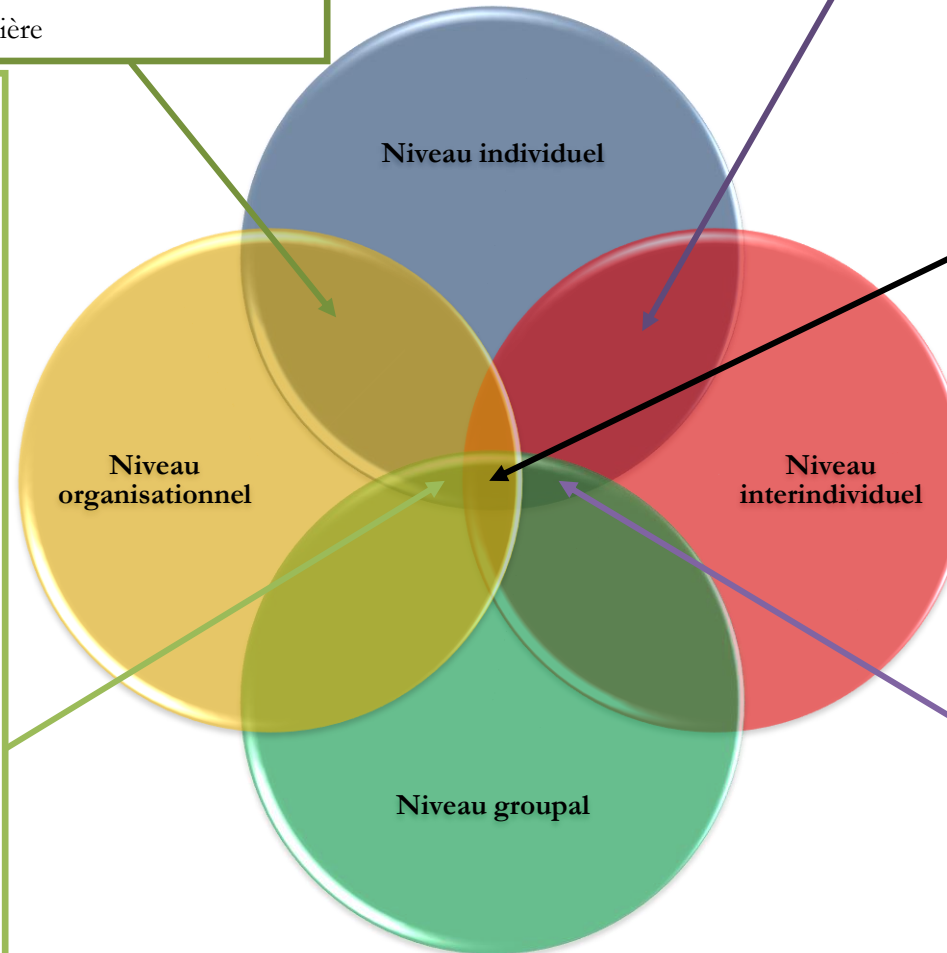
### **Conciliation difficile vie travail-vie hors travail (3\*8)**

**Changements de production**  
**Comparer cette usine aux autres**  
**Manque de franchise et de fidélité du management**

### **Passage à 3 précipité par rapport aux actions mises en place**

### **Alarmes intempestives à la console**

Changements d'équipe  
Incidents techniques la nuit  
Départ de collègues appréciés  
Avoir un collègue « difficile » dans l'équipe



EI : reproche, manque de feedback tout au long de l'année  
Etre jugé sur sa personne et moins sur le travail

### **Plan social 2002**

**Manque de considération**  
**Recrutement en interne** (critères et tâches flous, etc.)  
**Changement fréquent de Directeur Technique**  
Manque de suivi sur les questions (mails à la Direction)  
Pilotage par l'aval et pression temporelle

### **Voir du travail bâclé, en désaccord avec ses valeurs**

Manque de soutien de la part de la hiérarchie directe  
Accident corporel, décès d'un collègue  
Problèmes personnels

*...Ca m'agace...Ca me sidère...Ca m'énerve...C'est chiffonnant...C'est pas plaisant...Ca fait bouillir...C'est une frustration...J'ai peur...J'ai horreur...*

## II. ANALYSE DES RESULTATS DU DIAGNOSTIC APPROFONDI

Rares sont les discours qui présentent une situation, une anecdote, un constat, une expression de faits, etc. sur un seul niveau de réalité. Cela est d'autant plus prégnant lorsque nous mettons en parallèle les différents points de vue qui s'inscrivent alors dans une logique de complémentarité. Les discours investissent tantôt le même niveau permettant ainsi d'approfondir la lecture d'une situation, tantôt d'autres plans générant une ouverture et une complexification du phénomène étudié. Précisons que les dires ont été recueillis, dans cette phase, de manière individuelle, ainsi nous retrouvons largement le point de vue subjectif sur les situations à travers notamment les affects conscientisés.

Rappelons de notre cadrage théorique que les affects sont provoqués par un processus d'évaluation cognitive des événements au travail, lui-même médiatisé par les caractéristiques du sujet. Pour notre recherche-action, s'inscrivant dans une démarche collective, avons-nous porté notre attention sur les situations de travail, toutefois pouvons-nous souligner que l'âge et l'ancienneté ont été évoqués comme des médiateurs des affects au travail « *j'ai encore l'âge, donc oui quand le travail peut-être bien fait et qu'on peut le faire, c'est un travail qui me plaît* » ; « *arrivé à notre âge, ça commence à être difficile, on a plus 20 ans, donc on peut pas fournir le travail qu'on fournissait avant* ». Bien que moins cité, le statut hiérarchique, intrinséquement lié aux conditions de travail, semble aussi impacter le ressenti des personnels « *moi je l'ai fait pendant 19 ans (...) entre faire 32 heures par semaine et presque 50 en tant que cadre, je préfère faire 50 heures en journée que 32 en 3\*8* ». A l'instar de caractéristiques individuelles professionnelles, plusieurs personnes ont spontanément souligné leur disposition à l'affectivité positive ou négative « *je suis plutôt positif* », « *je suis grognon* », « *j'ai pas souvent des émotions négatives mais c'est plus dû à mon caractère* ». Au travers de ces discours pouvons-nous dire qu'il serait un non-sens de considérer les affects au travail en omettant la part individuelle, néanmoins, les caractéristiques situationnelles restent ici notre principal objet d'étude. Nous proposons à présent d'illustrer l'enchevêtrement des niveaux dans les discours tout en proposant un cadre conceptuel de rattachement aux différentes situations de travail évoquées.

Concernant les événements au travail procurant un certain confort émotionnel, certains sont en lien avec les célèbres **caractéristiques du job design** (Hackman et Oldham, 1974). D'abord, à travers des activités multiples et la possibilité, pour les personnels, d'utiliser et même d'élargir leur champ d'intervention ; leurs propos sous-tendent une relative **variété de leurs compétences**. Ici, les niveaux organisationnel et individuel sont entrelacés à travers les possibilités offertes aux salariés « *on est pas toujours avec le marteau ou toujours dans le bureau* », « *on touche à tous les corps de métiers* » et l'évocation de ressentis tels que « *ça me fait du bien* » ou « *je suis content* ». De manière complémentaire, les salariés précisent que cette polyvalence, ils la mettent à profit de l'entreprise « *on se complète, on se remplace s'il faut* ». Aussi, certains salariés ont évoqué le fait de pouvoir terminer une tâche et d'en observer le résultat

comme une situation plaisante. Ce genre de situation « *la phase importante, c'est le rangement, je sais que c'est fini* », rattachée à l'organisation du travail, peut tout à fait avoir des répercussions individuelles entraînant, dira notre interlocuteur, « *un bonheur complet* » mais aussi s'étendre au niveau collectif lorsque c'est l'équipe qui en est à l'origine : « *quand les tests sont bons, on voit qu'on est bon, je sais que tout le monde a bien travaillé* ». Les discours font ici écho à **l'identité de la tâche** permettant de faire un travail du début à la fin tout en observant des résultats tangibles. Notons par ailleurs la possibilité que certaines équipes disent encore avoir, celle de transmettre leur savoir-faire aux plus jeunes. Ces moments privilégiés permettent de donner une **signification au travail** par l'impact substantiel sur le bien-être et sur l'activité des collègues « *ils savent travailler, ils m'apportent la connaissance* » et du collectif « *avoir des jeunes (...) ça permet de revoir certaines choses, eux ils ont des idées nouvelles (...) ils voient l'usine d'un autre œil* ». Nous soulignons la double approche de l'apport de la connaissance qui permet de dépasser la vision habituelle et réductrice de la seule transmission du savoir par les anciens. Chacun des acteurs amène son expertise pour ensuite enrichir le collectif. Les réflexions des salariés rendent compte du principe hologrammatique qui, rappelons-le, suppose que le tout est dans la partie comme la partie est dans le tout. Si nous poursuivons sur les caractéristiques du travail, nous constatons que **l'autonomie**, qui renvoie aux marges de liberté (organisation de la tâche, temps de travail, etc.), est valorisée par les personnels. Les propos recueillis mettent en évidence l'enchevêtrement de trois niveaux, individuel, « *je suis contente* », organisationnel, « *je m'organise comme je veux* » et interpersonnel « *j'ai des impératifs en fin de mois (N+1) mais c'est tout* ». Enfin, les **feed-backs** sont jugés appréciables et plaisants par les personnels (débriefing après un incident, remerciements du Président, etc.). Ils permettent d'avoir un retour d'informations sur la performance et les résultats et éventuellement de faire des ajustements « *j'aime bien le lendemain en reparler (...) si on fait les bonnes actions, si on a pas oublié quelque chose (...) pour la prochaine fois* ». Les salariés ajoutent un bénéfice en termes d'apaisement des tensions ressenties, « *ça permet de décompresser* ». Ainsi, ces différents événements au travail, entraînant des affects plaisants, sont au cœur des niveaux organisationnel, à travers la reconnaissance par la Direction des efforts fournis par l'ensemble des personnels, groupal avec des stratégies utilisées par les équipes de fabrication, interindividuel lorsque les feedbacks résultent d'une interaction entre deux individus et individuel par ses effets positifs directs sur le registre psychique. Parmi les événements au travail vécus de manière hédonique, nous en recensons plusieurs en lien avec la **reconnaissance**. Cette dernière s'entend ici au sens large, il peut en effet s'agir de rétroactions comme de récompenses (pécuniaires ou non-pécuniaires) (St-Onge et al., 2005). Précisons que les personnels ont moins évoqué les objets de la reconnaissance que les façons de reconnaître. Ainsi, la **communication**, formelle et informelle, telle que des félicitations, des remerciements ou encore l'attribution d'un titre honorifique fictif (être considéré comme le chef) sont des événements « *appréciables* », qui « *font plaisir* ». Les discours recueillis ont permis de mettre en évidence uniquement la verticalité des expressions de

gratitude et de respect, toutefois les anecdotes rendent compte d'un processus à double-sens. Le principe dialogique est ici mis en avant à travers un dépassement de la perception simple des seuls managers devant reconnaître. Ensuite, plusieurs **comportements** de reconnaissance ont été mentionnés tels que la délégation de missions valorisantes ou les visites régulières du Président sur l'usine « *il vient nous voir, on discute librement* ». L'arrivée du nouveau Président renvoie aussi à une approche basée sur la consultation des salariés « *il est à l'écoute, il y a eu une amélioration du point de vue directionnel (...) « ça c'est bien* ». Par ailleurs, les personnels ont mentionné une amélioration de leurs **conditions de travail** depuis plusieurs années et, plus dernièrement, avec des mesures prises pour soulager quelques salariés qui ressentaient des tensions sur des postes spécifiques. En outre, les personnels qualifient de « *bons côtés du travail* » plusieurs éléments de rétribution, pécuniers comme le **salaire** et non pécuniers, autrement dit les avantages en nature, comme les **services** proposés par le CE et les **biens** alloués (ex. téléphone). Enfin, les salariés ont évoqué, comme étant des éléments positifs, les **droits**, inhérents au système, dont ils pouvaient bénéficier comme la débauche, les vacances et la retraite. A l'instar d'être des droits, se trouve l'idée de départs mérités, acceptés donc reconnus. En résumé, pouvons-nous dire que ces différentes formes de reconnaissance favorisent l'estime des personnes visées et l'identité du travail qui sont des déterminants importants de la motivation et de la santé mentale (St Onge, 2005 ; Dejourn, 2007). Notons que ces façons de reconnaître semblent toucher avant tout le travail c'est-à-dire la qualité du travail : la poïèsis proprement dite mais aussi l'implication et la contribution des travailleurs à la production et à la perpétuelle évolution des règles de métier, autrement dit ce qui renvoie au travail collectif. Ces marques de reconnaissance mêlent ainsi étroitement l'ensemble des niveaux de la réalité psychosociale en termes de demande, de réception, d'émission ainsi, favorisent une circularité vertueuse, manifeste d'une appréhension complexe du réel. Enfin, les salariés ont exprimé plusieurs événements en lien avec la **cohésion sociale** et le **soutien**. Alors que St Onge (2005) positionne les moments de convivialité comme des marques de reconnaissance des Directions, les discours recueillis en rendent compte avant tout comme des échanges détendus et agréables qui permettent de sortir du contexte et de créer du lien social « *ça permet de se rencontrer, de parler de tout et de rien* », « *c'est rigolo* », « *ça fait beaucoup de bien* ». Les manifestations, de par leur origine directionnelle, leur organisation collective, leur étendue à l'ensemble des services et leurs effets sur l'individu en interaction, entremêlent l'ensemble des niveaux de la réalité psychosociale. De manière plus restreinte, les personnels ont largement évoqué la bonne entente au sein de leur collectif de travail avec notamment des instants de détente (plaisanterie, repas, etc.). Marqueur de cette synergie, le soutien, technique « *une activité que j'avais dû interrompre, ils l'ont terminé sans obligation, sans danger particulier, par initiative* » et social « *elle a connu un coup dur (...) on a essayé de la rassurer et de la déculpabiliser* », perçu de manière très positive. Les retombées sont évidentes au point de vue individuel mais touchent aussi au collectif qui se sent capable de « *faire le bien* » en soutenant, et même, par ce

truchement, en accompagnant la souffrance induite par une charge de travail ou des tensions. Ainsi, la personne affectée, qui est partie du tout, est aidée par le tout qui à son tour peut être touché, « *si elle va mal, c'est l'équipe qui va mal* ». Celui-ci pourra par sa force et son soutien ensuite compter sur la personne moins affectée. Nous comprenons ici le principe de récursivité qui implique l'affectation de tous par les effets circulaires des situations.

Pour conclure sur les évènements au travail procurant des affects positifs, nous retrouvons majoritairement les **caractéristiques d'un travail et des relations qui ont du sens** selon Morin (2006). Donner du sens à son travail est-elle ainsi la condition situationnelle sinéquanone des affects positifs ? Précisons que ces indices de bien-être psychologique seront d'autant plus forts que les salariés pourront faire un travail qui a du sens dans un milieu qui en a. Notre milieu d'intervention, comme tous les milieux, ne prétend pas être idéal ni étanche aux évènements négatifs. Ainsi, ces derniers cohabitent avec des situations positives, prennent le pas sur elles et peuvent amener du non-sens.

Rappelons du modèle de Weiss et Cropanzano (1996), et plus largement de notre approche ethnographique, que les évènements au travail s'appréhendent au travers d'un environnement. Parmi les discours, avons-nous relevé plusieurs caractéristiques de celui d'Orion : une usine marquée par un plan social et plusieurs rachats successifs, un contexte économique difficile et des pratiques GRH qui sont sources d'insatisfaction. Parmi ces dernières, la pyramide des âges élevée a largement été évoquée « *il n'y a qu'à voir le nombre d'antiquités que l'on est, on se croirait dans un centre de gériatrie* » ainsi que le manque d'actions et/ou d'informations sur ce point « *c'est comme pour le remplacement des futurs retraités, il va falloir qu'ils se le mettent dans la tête rapidement* ». Ce constat va de pair avec la pénibilité du travail en 3\*8 où les personnels disent ne pas avoir de possibilité de reclassement. Ainsi, de la restructuration au contexte actuel incertain de l'entreprise, sont survenus et surviennent des évènements inconfortables émotionnellement. La restructuration a marqué les salariés avec le départ de collègues appréciés « *en 2002, des collègues qui sont partis, des gens avec qui je m'entendais très bien, j'aimais bien l'équipe* », « *c'est des mauvais moments* ». Ensuite, les rachats de l'entreprise ont engendré des changements réguliers de Direction qui ne vont pas dans le sens de la stabilité souhaitée quant au management « *changer tous les 2-3 ans de DT, à chaque fois le personnel doit se réhabituer* », « *c'est un peu pénible* ». Aussi, les injonctions du Groupe, quant à l'organisation du travail, génèrent des évènements vécus par certains salariés comme de véritables chocs (Lee et Mitchell, 1994) tels que le passage à 26 à la fabrication avec la crainte d'arrêts d'usine plus fréquents « *ils vivent un arrêt comme une catastrophe* » ou encore les changements d'équipes « *il se trouve déraciné, sans aucune fibre* ». Enfin, le contexte économique nécessite une certaine souplesse quant aux commandes, d'autant plus que le Groupe exige des stocks minimum de produits, ainsi la Direction locale est amenée à donner des informations changeantes quant aux arrêts d'usine ce qui ne va pas pour plaire aux salariés « *un jour il y a du chômage partiel prévu, l'autre semaine finalement non* », « *c'est ridicule* ». Ces

précédents évènements nous permettent de souligner l'enchevêtrement des niveaux de la réalité psychosociale ainsi de mieux appréhender les nœuds tensionnels en ne les résumant pas aux seuls caprices d'Hommes en mal d'attention ni aux intentions de nuire du chef, du patron ou de l'entreprise. C'est vers ce dépassement du mode de pensée univoque que les évènements perçus de manière négative par les salariés vont, à présent, être analysés.

Plusieurs évènements peuvent être rattachés aux **exigences du travail**. En premier lieu, notons la difficulté pour certains salariés de concilier leur vie professionnelle et personnelle *« moi j'ai deux filles, quand elles étaient petites je les voyais pas (...) je me rends compte que je les ai pas vues grandir »*. Ensuite, les interruptions dans l'activité et la multitude de projets en cours, sans pour autant pouvoir les terminer, *« j'ai plein de dossiers qui commencent mais il y a une autre urgence qui vient entre temps donc le dossier reste en stand by et puis on traite l'urgence (...) et puis tout d'un coup il revient d'actualité »*, semblent procurer de *« l'énervement »* chez certains salariés. Les pics d'activité ont eux aussi des répercussions vécues de manière *« extrêmement violente »*. Par exemple, un incident technique est un évènement *« perturbant »* et *« irritable »* de par les alarmes multiples et intempestives au poste console ; celui-ci est d'autant *« pas facile »* qu'il émerge la nuit, lorsque le corps est en état de veille et qu'il faut intervenir rapidement. Par ailleurs, le pilotage par l'aval *« on est un service où tout est régi par la marge de la fabrication »* et la pression temporelle *« moins on est de personnes, moins on rentre profondément dans les problèmes et on ne résoud pas le problème par manque de temps tout simplement »* sont des exigences vécues comme *« stressantes »*. Ces points évoqués par les personnels sont des illustrations assez représentatives du principe dialogique qui permet de dépasser la perception réductrice de l'Homme qui ne sait s'organiser dans son travail. Les problématiques soulevées sont bien plus complexes. Elles s'inscrivent en effet dans un macro-environnement régi par la compétitivité entraînant des restrictions de personnels et, par là même, une intensification du travail qui, ressort dans nos entretiens par le ressenti d'affects négatifs. D'ailleurs l'absence de collègues, répétée ou de longue durée, est un évènement vécu de manière *« dramatique »* puisque la charge de travail individuelle ne change pas et que *« le travail doit tout de même se faire »*. Si l'on y regarde de plus près, nous pouvons poser l'hypothèse que les exigences du travail entraînent des affects négatifs par l'intermédiaire de la qualité empêchée. Cela sous-tend que les situations dans lesquelles les personnels ne peuvent faire leur travail dans les règles de l'art ni les faire évoluer, favorisent des ressentis émotionnels inconfortables. Nous nous rapprochons progressivement du concept de **valeurs au travail et de rectitude morale** (Morin, 2006). Les salariés ont évoqué à plusieurs reprises des évènements faisant écho à ces concepts. Tout d'abord, le fait d'être dénigré par un tiers ou par un autre service est perçu par les salariés comme un manque de respect dont certains ont *« horreur »*. Ensuite, devoir exercer avec des personnes ou dans des conditions de travail qui sont en contradiction avec ses propres exigences professionnelles et personnelles *« ils ont des façons de travailler qui me convenaient pas »* est un véritable défi pour les salariés *« j'y*



*arrive pas* ». Encore une fois, ces événements sont au cœur de plusieurs niveaux, organisationnel de par les décisions prises quant au fonctionnement des équipes et aux moyens alloués, groupal parce que les émissions et retombées d'actions sont collectives et, par effet domino, se trouve affecté l'individu. Le concept de rectitude morale renvoie aussi aux questions de justice et d'équité (Morin, 2006). Justement plusieurs personnels ont rapporté des anecdotes en lien avec la **justice organisationnelle**. Les discours font écho en premier lieu à la justice procédurale. Celle-ci concerne l'évaluation des règles et des procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (Thibault et Walker, 1975). Bien que le contexte ne soit favorable au recrutement, plusieurs cas ont été perçus comme injustes. Le manque de visibilité des critères « *les critères affichés ici j'ai jamais vu* » et des activités des postes à pourvoir « *les tâches n'étaient pas bien définies* » ont conduit certaines personnes à se rétracter des procédures d'évaluation alors même qu'elles se sont rendu compte qu'elles pouvaient être intéressées. Aussi, plusieurs salariés ont ressenti un malaise lorsque, en l'occurrence, un poste leur ait apparu déguisé et ce afin d'éviter de promouvoir un salarié « *c'est le même poste mais pas la même appellation pour ne pas faire de promotion* ». Ensuite, alors que des personnes sont sélectionnées, d'autres ne le sont pas. Cette remarque nous amène à la justice interactionnelle. Celle-ci renvoie au respect, à la dignité, aux explications et à l'honnêteté dont fait preuve le décideur envers ses collaborateurs (Roussel et al., 2009). Les discours recueillis sous-tendent l'idée de jugements sur les personnes plutôt que sur le travail « *il a fini par dire (...) que j'étais négatif* » qui dès lors sont vécus de manière négative. Il en est de même lorsque les personnels apprennent qu'il n'y aura pas d'évolution de carrière possible en raison de leur comportement dits « *d'opposition* » : « *pas de place de chef, plan de carrière grillé, pas d'avenir* ». Pouvons-nous lire à travers les discours « *là c'est dur* », « *ça fait beaucoup* », une souffrance individuelle ; celle-ci est également mise en exergue par des larmes, parfois des rires et des tons de voix saccadé et énervé. D'autres événements, en lien avec la justice procédurale, sont à l'origine d'affects négatifs. Alors que les personnels en journée ont la possibilité de se former sur leur temps de travail, ceux en 3\*8 se voient parfois proposer des formations sur leurs repos ; « *c'est pas croyable* » disent les salariés sur des tons secs et révoltés. Il en est de même concernant la composition de certaines équipes dont les membres, aux activités hétérogènes, doivent partager des compétences communes pour pouvoir remplir leurs objectifs. Les personnels qualifient ces situations d'insensées « *ça veut rien dire* ». Aussi, alors qu'il existe un roulement de porte-parole dans chacune des équipes, certains personnels disent avoir été désignés définitivement. Bien que des raisons aient été avancées par la Direction, les porte-paroles concernés ne peuvent avoir de vision saine de leur situation vis-à-vis des autres. Enfin, plusieurs points, relatifs aux idées que doivent proposer ces équipes, ont été évoqués. Toutes les idées, qu'elles aient nécessité plusieurs heures de réflexion ou une seule, qu'elles fassent économiser plus ou moins à l'entreprise sont rémunérées à la même hauteur. Pour une lecture plus complète et complexe, précisons que cette procédure émane du Groupe et se veut

uniforme à l'ensemble des sites de production. Par ailleurs, ces idées créent un sentiment d'injustice lorsqu'elles sont rattachées à des objectifs perçus comme diffus et inappropriés au concept premier, « *je comprends pas, on a tous des objectifs qui augmentent nos performances dans toutes les équipes et là, à l'administratif, c'est vider une salle, en quoi ça améliore les performances* », « *c'est pas cohérent* ». Les événements, évoqués dans cette partie, se doivent encore une fois d'être interprétés selon une vision multidimensionnelle. D'ailleurs, en accord avec le principe de récursivité, pouvons-nous dire que les procédures et interactions affectent les Hommes. De ces jugements négatifs découlent des attitudes et comportements qui viennent dès lors renforcer la dynamique établie. Cette causalité circulaire semble donc inappropriée au bon fonctionnement des groupes et de l'organisation. Ainsi, il s'agit de dépasser l'idée d'une responsabilité unidimensionnelle des problématiques pour en rendre compte de manière plus profonde. En outre, plusieurs événements se rapportent aux **relations interpersonnelles**, majoritairement verticales. Elles renvoient en premier lieu à la clarté des objectifs édictés. Nombreux sont les personnels de la hiérarchie intermédiaire à avoir souligné leur rôle ambigu « *le chef de quart va faire le pompier toute la nuit (...) et on a aussi une notion qualitative vis-à-vis du patron et une responsabilité sécuritaire, un rôle décisionnaire* », « *je ne suis pas responsable parce que la plupart des choses c'est moi qui les fait (...) j'ai gardé mon titre mais je suis employé* ». Certains le vivent mal en témoignent ces propos « *ils me démolissent* ». Encore une fois, le nombre restreint de personnels et l'intensification du travail sont des variables à prendre en compte, toutefois il est question ici d'un manque de transparence et de visibilité quant aux missions confiées. Comprenons que la hiérarchie s'en trouve impactée, tant sur le plan physique que psychologique. Quel est mon travail ? Quel est mon rôle ? Ces questions renvoient inéluctablement à la question de l'identité au travail qu'il importe de prendre en compte car elle est un vecteur de santé mentale (Dejours, 2006). Cette question d'identité, les personnels l'ont explicitement évoquée lorsqu'ils perçoivent un manque de soutien de leur hiérarchie directe « *il ne défend pas le service* », « *on perd notre identité* ». Dans une visée de compréhension complexe de ces relations conflictuelles, nous souhaitons ouvrir une parenthèse sur les injonctions paradoxales auxquelles les managers sont confrontés. En effet, nous avons ici une requête tout à fait légitime d'un service envers leur chef qui consiste à rendre compte de l'utilité de leur travail au sein de l'usine, toutefois ce même chef doit répondre aux injonctions de la Direction, elle-même répondant aux injonctions du Groupe, qui se trouvent être en désaccord. Le chef est donc au cœur d'une situation dont il ne peut que réussir à échouer : soit il assume les contradictions et souffre, soit il prend partie, perd inévitablement de sa légitimité, à termes, par une dégradation des relations, sera amené à souffrir. Nous comprenons donc tout l'intérêt de clarifier les rôles de chacun selon un compromis acceptable. Concernant les interactions avec la hiérarchie, les salariés ont aussi évoqué un manque de rigueur dans le suivi des problèmes techniques « *on a demandé à M.X hier et il est revenu, il se souvenait plus de rien, merde il a fallut tout lui réexpliquer* » ce qui semble, au ton de leur voix, les « *user* ». Aussi, les personnels semblent

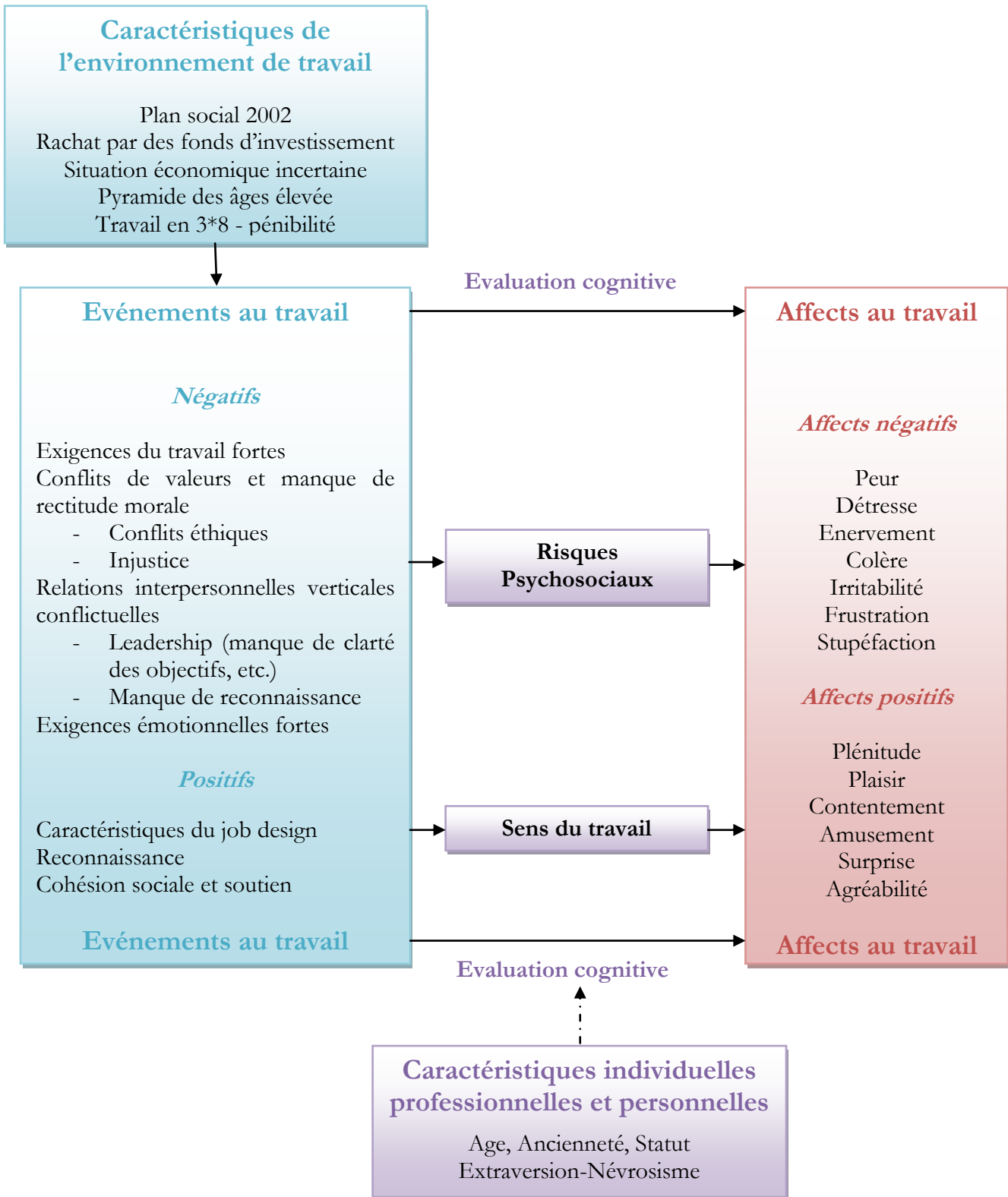


« agacés » des justifications illégitimes de certains changements « mise en place d'un relevé (...) tout ça parce qu'à Dortmund ils le font ». Par ailleurs, le manque de franchise et de fidélité « on est en train de faire une usine à gaz (...) il fait remonter des informations à la Direction contraires à ce qu'on lui a dit » est ressorti comme une situation inconfortable aux répercussions multidimensionnelles. Le niveau interindividuel est aussi concerné puisque des anecdotes font part d'un manque de feedbacks des supérieurs directs « il a attendu l'EI pour dire quelque chose qu'on ne pouvait même pas s'y attendre » amenant à des situations inattendues et révoltantes pour certains salariés. Lorsque nous parlons de relations interpersonnelles, la question de la **reconnaissance** est bien sûr au cœur du sujet. Alors que certains personnels notaient des marques de reconnaissance, d'autres disent ne pas se sentir reconnus. Le seul fait de ne pas avoir de réponses aux questions posées à la Direction « quand on pose des questions (...) on attend toujours la réponse (...) je reviens vers vous et on voit pas revenir » est perçu comme étant du non-respect, certains se sont même résignés à tout échange. Ensuite, plusieurs situations renvoient au manque de consultation des personnels considéré comme un manque de considération de l'expertise professionnelle que tout un chacun peut apporter. D'autres situations encore entraînent de la « frustration » comme le fait de ne pas avoir de responsabilités « M. X ne sait pas déléguer, alors au début il donne les éléments, tu commences à faire le projet, à un moment donné il faut qu'il se raccroche dessus ». Enfin, des événements ressentis de manière inconfortable, plus ponctuels mais tout aussi importants, ont été spontanément cités par les salariés. Ils font référence aux **exigences émotionnelles**. Le fait d'avoir un collègue « difficile » dans l'équipe « on a fait des changements d'équipe, on nous a donné un collègue qui est un cas difficile (...) il travaille bien mais c'est d'un point de vue caractère (...) il y a des jours vous le supportez et il y a des jours vous le supportez pas ». Aussi, des événements comme le décès d'un collègue « il y a eu la mort d'un collègue », des accidents corporels « l'accident corporel, j'ai vu pas mal d'explosion de ventilateurs » entraînent des affects négatifs comme la détresse et la peur. Enfin, certains salariés ont mentionné avoir des problèmes personnels entraînant parfois des difficultés dans la gestion de leurs émotions au travail.

Pour conclure sur les événements au travail procurant un certain inconfort émotionnel, on se rend compte que la plupart des événements se rapportent aux facteurs de risques psychosociaux. Ainsi, nous conjecturons qu'un environnement de travail propice aux risques psychosociaux seraient aussi propices aux affects négatifs. Autrement dit, la prévention des risques psychosociaux serait un levier d'actions intéressant pour prévenir les affects négatifs.

Notre analyse se voulait à la frontière de la pensée systémique qui permet de mieux appréhender le comment, de la pensée stratégique qui met en lumière l'importance des jeux d'acteurs et de la pensée métaphysique qui est censée donner du sens au système. C'est sur ce même mode de lecture que nous avons animé les psychodrames de groupe et c'est cette complexité sous-tendue que nous tenterons de dépeindre dans une brève analyse de ces séances.

Figure 3 : Modélisation des résultats de notre diagnostic



### III. RESULTATS DES PSYCHODRAMES

Vous trouverez, en Annexe II.2.b. une synthèse des thématiques abordées<sup>16</sup> dans les sessions de formation. Précisons que nous les avons sélectionnées à partir de quelques points prégnants<sup>17</sup> du diagnostic.

- + management et délégation
- + entretien individuel
- + conciliation vie travail - vie hors travail
- + cohésion sociale
- + changement organisationnel - passage à 26-24 à la fabrication
- + grille du mérite
- + travail en collaboration
- + formation et transmission du savoir-faire
- + charge de travail et pression temporelle

Pour chacun des thèmes, et relativement à nos objectifs, la synthèse est présentée comme suit :

- + les points positifs
- + les points à améliorer
- + les propositions d'amélioration
- + les réflexions globales des groupes

Voici un exemple :

#### Sessions 1, 2, 3, 4.

#### Saynète 1, management et délégation

- Points positifs

**Responsabilisation des personnels** de fabrication, qui se sentent dès lors plus valorisés qu'avec un management plus directif comme certains ont connu.

**Délégation** d'activités et de missions de la part de *certain*s managers.

- Points à améliorer

**Déléguer davantage** tout en accordant une attention au travail réalisé. Trouver ensemble un équilibre qui va dans le sens d'une dynamique positive (pour chacun et pour l'entreprise).

- Propositions d'amélioration

**Réunir**, quand cela est possible, **son équipe avant la réunion technique du matin** pour faire un point sur les activités de chacun.

**Inviter un de ses collaborateurs à exprimer lui-même le compte-rendu de son travail** en réunion technique.

- Réflexions des groupes

**Savoir déléguer c'est faire confiance à ses collaborateurs. Autrement dit c'est reconnaître leurs compétences et leur expertise.**

**Pourquoi avons-nous du mal à déléguer ? Plusieurs hypothèses sont apportées : habitude de travailler seul, manque de confiance envers ses subordonnés, peur d'une perte d'une partie de son propre travail, qui est un vecteur d'identité...**



<sup>16</sup> Vous trouverez, en Annexe II.2., la justification des thématiques abordées dans les sessions de formation.

<sup>17</sup> Il est évident qu'une journée ne suffit pas à traiter l'ensemble des problématiques identifiées.

#### **IV. ANALYSE DES RESULTATS DES PSYCHODRAMES**

Comme nous venons de le voir, les groupes sont arrivés, par consensus, à des résultats manifestes en termes de prises de conscience et de pistes d'amélioration. Rappelons que notre rôle de psychologue du travail consiste à accompagner l'entreprise vers une situation améliorée, ainsi ce n'est pas tant ces premiers résultats qui nous intéressent mais bien les processus par lesquels les groupes y sont parvenus.

Notre méthodologie d'intervention, de la mise en train au retour du groupe, laisse une place prépondérante à celui-ci. Le groupe, auquel nous faisons référence, est un ensemble de personnes complexes en interaction qui partagent des buts communs. Précisons que chaque membre a des caractéristiques individuelles, des attentes, des craintes, etc. différentes. Aussi, le point de départ des psychodrames touche à la spontanéité des personnes. Ainsi, il a été question de créer une dynamique unissant les membres du groupe en tenant compte des individualités particulières. Nous retrouvons, dès lors, le principe hologrammatique du paradigme de la complexité qui postule que le tout est dans la partie comme la partie est dans le tout. D'ailleurs, nous ne prenons de risque en disant que les six groupes ont été différents en termes de fonctionnement (spontanéité, créativité, réflexions, etc.), chacun des salariés ayant apporté son originalité au groupe. A titre d'exemples, certains personnels se sont farouchement opposés à la méthodologie. Nous parlions en amont de spontanéité, autrement dit, d'expression de Soi, ce qui signifie ici porter à connaissance son incapacité à s'exprimer, son retrait ou encore sa colère refoulée. Il était, selon nous, essentiel que les personnes prennent conscience de leur incapacité et l'acceptent pour ensuite les aider à s'en libérer. Deux types de manifestations se sont produits. Soit l'incapacité était formulée au psychodramatiste personnellement, alors elle se transformait en une projection de la colère et de l'énervement sur nous par des propos quelque peu biscornus et réducteurs, soit l'incapacité était formulée à l'ensemble du groupe, alors elle prenait la forme d'un appel au soutien. Dans la première situation, il s'agissait bien d'entendre la personne dans ses propres conflits. La confiance du psychodramatiste en ses objectifs et en ses compétences de régulation était essentielle pour ensuite favoriser le bon déroulement de la formation. Ici, le principe dialogique est mis en exergue à travers le dépassement d'une vision simplificatrice d'une personne en opposition pour rendre compte d'une réalité plus profonde. Ainsi, avons-nous considéré le conflit comme nécessaire, il ne s'agissait donc pas de l'étouffer en catégorisant ou en excluant une personne mais bien en essayant de donner du sens à cette situation. Par ailleurs, lorsque les personnes, au profil plutôt réservé, ont manifesté un besoin en termes de soutien, c'est le psychodramatiste mais aussi les égo-auxiliaires qui ont porté leurs collègues en leur offrant des ressources aidantes : le partage d'expériences, le don d'une réplique facilitatrice, etc. Ces situations circulaires émergent donc dans le groupe et appartiennent au groupe, elles lui donnent, en quelque sorte, une identité et une dynamique propre. Cette dynamique est bien sûr portée par les

interactions. D'ailleurs, il aurait pu être intéressant de réaliser une enquête sociométrique afin de rendre plus objectives nos observations (soupirs, regards diffus, etc.). Toutefois celles-ci ont été appuyées par des propos recueillis après-coup. Ainsi, Moreno, nous dit que tout groupe se structure autour de trois types d'affinités : la sympathie, l'antipathie et l'indifférence. Aiguillées par les normes de comportements et d'internalité, nous conjecturons une tendance pour les individus à ressentir une relative antipathie pour les personnes qui se sont opposées à la méthodologie et plus largement à la formation et de la sympathie pour les personnes manifestant des appréhensions justifiées de manière interne. Par ailleurs, un exemple a mis en évidence une antipathie éphémère envers le psychodramatiste en guise d'expression de la sympathie pour un collègue : le conflit initial interne de la personne a entraîné un besoin d'éclaircir la situation avec le psychodramatiste. Observant cette situation coûteuse mais nécessaire, le collègue s'est sans doute vu renvoyé à des conflits personnels profonds, eux-mêmes projetés sur le psychodramatiste de façon « violente ». Ce comportement pourrait être perçu comme déviant or, il semble plutôt correspondre en une protection de son Soi. Soi en tant que personne et Soi en tant que professionnel. Alors que ces situations ne rentraient pas dans le cadre de représentations psychodramatiques, elles se rapprochaient considérablement de jeux. Elles auront ainsi amené à, ce que Moreno nomme, la catharsis d'intégration autrement dit elles auront permis de libérer le sujet de plusieurs rôles qu'il porte à l'intérieur. Encore une fois, notons tout l'intérêt d'éclaircir les conflits latents afin de n'observer de processus d'exclusion, d'attitudes et de comportements qui iraient à l'encontre d'une bonne dynamique de groupe. Cette dynamique, libérée à présent des tensions, est d'abord portée par des leaders (nombreuses prises de parole, répliques dominantes, premiers à investiguer les exercices, ton affirmatif, etc.), qui pour certains se sont d'ailleurs révélés être les plus réfractaires ! De manière plus large, notons les nombreux exemples montrant que les leaders dans ces formations sont aussi reconnus leaders dans leur vie professionnelle (par leur statut, leur expertise, leur connaissance générale du fonctionnement de l'entreprise, etc.). Cela étant posé, chacun a un rôle à jouer et tous l'ont compris. Nous l'avons perçu lors des représentations bien entendu mais aussi lors de la phase de participation du groupe. Les leaders prennent la parole puis les autres y sont invités, d'autant plus lorsque le psychodramatiste note un désaccord. Ainsi, c'est en laissant la possibilité à tous de s'exprimer dans l'action et en mêlant les différents points de vue que les participants ont perçu les liens qui les unissaient et leur interdépendance permettant ainsi d'augmenter la cohésion du groupe et de créer de vraies bases relationnelles entre les membres. Ces derniers sont donc arrivés, ensemble, à rendre intelligible de manière complexe les situations. Cette capacité collective à co-construire, autrement dit à voir plus large que les simples niveaux émergés de la réalité, au regard de plusieurs réflexions, nous incite à penser que celle-ci est recristallisée au sens lewinien du terme. Il va s'agir à présent de stabiliser ces nouvelles ressources pour favoriser la dynamique positive insufflée par la Direction et investie de tous ces brillants acteurs !

---

## PRECONISATIONS

---

*« Tenir conseil. Délibérer pour agir »*

Lhotellier, 2003

A la suite d'une intervention menée dans une perspective constructiviste avec un rôle de consultant facilitateur (Gouldner, 1961), nous passons ici, à une position plus expertale. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les propositions faites par les personnels eux-mêmes tout en les approfondissant par des apports de notre discipline. Ces préconisations, nous ferons en sorte de les faire correspondre aux objectifs construits avec le système-client. Comment favoriser la prise de conscience des aspects positifs et, par là même, favoriser les affects agréables au sein de l'organisation mais surtout, en accord avec les recherches scientifiques et nos convictions, quelles actions entreprendre en priorité pour diminuer les affects négatifs chez les salariés.

### **I. PRECONISATION INITIEE PAR LE SYSTEME-CLIENT**

Notre analyse des résultats a permis de dégager un axe de travail essentiel pour diminuer les affects négatifs, la prévention des risques psychosociaux. Nous ne reviendrons pas sur l'ensemble de la démarche menée auprès des personnels, détaillée dans notre rapport de stage, toutefois il convient de souligner la mise en place d'un groupe d'analyse de pratiques auprès des cadres. En effet, avons-nous proposé ces moments d'échanges collectifs à la suite de plusieurs demandes, lors des séances de psychodrame, relatant un besoin d'expression de problématiques psychosociales. La Direction a entendu ce besoin ; une réunion a donc été organisée. Il convient à présent de ne laisser cette initiative retomber, signe d'ouverture et de reconnaissance de la réalité, par opposition au déni du réel de travail. Plusieurs recommandations de notre part, en termes d'animation, ont été formulées au système-client. Néanmoins, au vu de la souplesse établie de l'organisation de ces réunions, nous proposons à la Direction, membre de ce groupe, de relancer ses collègues cadres. Cette approche, inhérente aux relations humaines, ne pourra qu'être appréciée et reconnue, à son tour, par les cadres envers la Direction. Cette démarche permettrait donc de gagner en légitimité à travers l'engagement et l'implication du high-management dans les problématiques humaines considérées parfois comme méprisées. Nous rappelons ici, du paradigme de la complexité, que les effets circulaires nous affectent tous. Une réflexion, une attitude puis un comportement vont ainsi générer d'autres réflexions, attitudes et comportements. Il s'agit donc de faire un pas pour initier une boucle vertueuse...

Par ailleurs, nous rappelons que l'ensemble des personnels, qui se sont investis dans notre intervention, se doivent d'être informés de ses tenants et aboutissants. Il est question ici de considération et de sens à la démarche. Aussi, communiquer cette action (lors du CHSCT, lors d'une manifestation,

etc.), parmi les autres, qui va dans le sens d'une amélioration des affects au travail, semble être pertinent en termes de prise de conscience. En effet, cette transparence permettra aux salariés de prendre connaissance, à leur tour, du réel, et ainsi de reconnaître l'attention de la Direction envers leurs attentes et besoins. Cette remarque restera valable à condition que les actions mises en œuvre soient en accord avec les principes de justice et d'équité. Les démarches entreprises ne doivent se limiter à un seul public.

## **II. NOUVELLES PRECONISATIONS**

Selon nous, la prévention des affects négatifs va passer par la restauration de capacités collectives d'élaboration et d'action. Cette restauration, nous l'avons initiée tout au long de notre démarche d'accompagnement. Les difficultés rencontrées par les salariés, dans leur exercice professionnel, ont pu être exprimées, certains affects ont pu être évacués et enfin les situations problématiques ont été identifiées et partagées. Les collectifs ont donc co-construit de nouveaux modes d'organisation et de coopération et ce afin d'alléger le poids des contraintes et favoriser les affects attendus. Plusieurs des propositions émises seront donc développées en suivant.

### **1. Agir sur les caractéristiques de l'environnement**

Une problématique majeure de l'usine concerne la pyramide des âges élevée, autrement dit il est question de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dont il serait judicieux d'entamer une réflexion sérieuse. Deux principales raisons à cela. Nous avons vu précédemment que les caractéristiques du travail qui ont du sens entraînaient des affects positifs. Or, le manque de visibilité sur l'avenir n'est pas un vecteur de signification et entraîne au contraire des ressentis inconfortables. La deuxième raison est liée à la pénibilité elle-même rattachée aux risques psychosociaux. Les personnels les plus âgés, malgré leur expertise, disent ne plus pouvoir faire les mêmes actions qu'auparavant, d'autant plus dans un contexte d'intensification du travail. Ainsi, avons-nous pensé à deux axes d'investigation.

✚ Profiter des départs anticipés à la retraite, dont le Groupe fait ponctuellement bénéficier à l'entreprise, pour agir sur la pénibilité. Nous avons connaissance du cadre strict de ce sujet, ainsi nous parlerons ici de confrontation aux risques physiques et psychosociaux. Nous pensons qu'il serait opportun, pour l'organisation, le collectif et l'individu, de faire bénéficier les personnels les plus à risques de ces départs, dans les limites du possible en termes de poursuite de l'activité du site. La démarche du volontariat engagée par la Direction est à souligner, elle laisse en effet la place à l'équité. Dans ce même souci d'équité, nous pensons que la consultation du CHSCT et de la médecine du travail dans les choix serait une piste d'action à investiguer. Le pouvoir serait décentralisé et les décisions qui en découlent mieux acceptées de par la plus grande transparence et justesse. En effet, nous l'avons initié tout au long



de notre passage, c'est ensemble que nous prenons conscience des contraintes et donc de la complexité du réel et c'est ensemble que les réponses à cette réalité seront des plus adaptées.

✚ Par ailleurs, plusieurs services vont être concernés par la réduction d'effectifs et/ou par la sous-traitance. Rappelons les nombreux questionnements des personnels face à leur avenir dans la structure, à leur rôle, à la qualité de leur activité, etc. quant à cette prochaine approche du travail. Ainsi, il conviendrait d'ouvrir des débats sur ces questions en prenant en considération les propositions des personnels concernés. Engager des débats, suppose de ne pas considérer les requêtes des salariés comme des revendications collectives mais bien comme des attentes teintées de souffrance (Dejours, 2007). La dynamique de ces échanges commence dès lors par une acceptation de sujets qui souffrent et qui espèrent de la reconnaissance. La transparence et la consultation seraient déjà des réponses appréciées et confortables affectivement. Ainsi, alors que l'on demande aux chefs de proximité de s'enrôler manager, il conviendrait de les faire intervenir dans les décisions (choix des sous-traitants, répartition des tâches pour les personnes parties à la retraite, transmission du savoir-faire, etc.). Pourquoi ? Tout changement engendre des préoccupations. Pour que ce changement soit plus facilement accepté, les personnels doivent pouvoir donner leur avis. Le point positif c'est que la Direction, au vu du changement organisationnel nouvellement accompagné sur l'usine et de notre intervention, semble ouverte à ce dialogue. Poursuivre sur cette lancée, ne pourra donc qu'être souligné, de nouveau, par les salariés qui ressentiront dès lors moins d'affects négatifs dus au manque de consultation du management et plus d'affects positifs par une prise en compte de leurs demandes.

## **2. Et si nous interrogeons les pratiques managériales...**

Suite à de nombreux dires des salariés, relatant des relations interpersonnelles verticales insatisfaisantes, facteur de risques psychosociaux et d'affects négatifs, nous recommandons à l'entreprise d'engager un dialogue sur les pratiques managériales.

✚ Il s'agit dans un premier temps que la Direction éclaire les managers sur leurs rôles. Nous l'avons écrit à plusieurs reprises mais la place du manager est une position délicate à tenir de par les nombreuses injonctions, souvent paradoxales, qui leur sont adressées. Ainsi, la Direction, en formulant ses attentes auprès de son management-team, permettra d'initier une réflexion sur la (nouvelle) place des chefs. Lorsque nous parlons de management, nous ouvrons bien sûr la porte aux chefs de proximité. Précisons aussi que cette réflexion, nous la concevons en écho au principe hologrammatique. La Direction, qui est partie devrait apporter les lignes directrices aux autres parties qui forment un tout. Ce tout (les managers) devrait ensuite pouvoir se retrouver dans la partie afin que les pratiques managériales édictées soient des plus adaptées à la réalité du terrain. Ainsi, ces échanges permettront de donner du sens au travail des managers (rôles, pratiques, etc.), facteurs qui rappelons-le influencent les affects



positifs, et de diminuer les ambiguïtés, par là même les risques psychosociaux, par une appréhension complexe des attentes et contraintes de tous et ce, en amont des pratiques.

✚ Lors des journées de formation, avons-nous abordé l'importance de la co-construction et ce à tous les niveaux de la réalité psychosociale. Nous savons pertinemment que ces temps d'échanges sont prenants et viennent s'ajouter à la charge de travail déjà importante. Ainsi, parce que la Direction ne peut piloter tous les axes de changement, nous pensons qu'il serait opportun que les managers, dans le cadre de réunions (réunion cadre dernièrement mise en place, réunion chefs de quart, formation, etc.) échangent leur pratiques sur le thème de la reconnaissance. En effet, nous nous sommes aperçues que certaines équipes fonctionnaient bien sur cette question quand d'autres peinaient un peu plus. Cette réunion permettrait de confronter les rationalités et les pratiques et favoriserait ainsi une prise de conscience collective et une appropriation du besoin de reconnaissance formulé par les personnels, d'investiguer les éléments généraux autour de la reconnaissance (Qu'est ce que l'encadrement entend par là ?) et enfin d'aborder les points clés en lien avec les situations de travail (Qu'est ce qui doit être reconnu ? Quels sont les moyens de reconnaître ?).

Ainsi, au travers du dépassement de l'image de cadres fragiles pour admettre l'image de cadres fragilisés par une double-posture paradoxale, la souffrance des managers pourra être prévenue et leur travail pourra retrouver du sens. Ces réflexions, initiée par la Direction aura des retombées sur les collectifs, par un pilotage adapté aux attentes des équipes, sur les individus, par une amélioration des relations interpersonnelles et, par là même, une amélioration de leurs ressentis face à cela, et de nouveau sur l'organisation dont le climat de travail pourra tendre vers une amélioration.

### **3. La pièce pourrait-elle comporter d'autres actes ?**

Notre méthodologie d'intervention, malgré quelques réticences au départ, a finalement été appréciée par les salariés. Au-delà de jeux et d'un cadre de travail détendu, les salariés ont pu aborder leur quotidien de travail, ainsi le partager avec d'autres. D'autres qui peuvent être amenés à juger de manière formelle (entretien individuel, promotion) et informelle (opinions). Or, les conditions mêmes d'un jugement, c'est que celui-ci soit formulé par ceux qui sont aptes à juger, ceux qui connaissent les règles de l'art. Nous parlions tout à l'heure de reconnaissance mais comment reconnaître sans connaître ? Il va donc s'agir de favoriser les moments au sein de l'entreprise pour apprendre à connaître.

✚ Les personnels disent ressentir des affects positifs lorsque le Président se rend régulièrement sur le site pour des requêtes, des projets ou simplement pour les saluer. Ainsi, nous préconisons à la Direction de poursuivre ses efforts et d'inviter les managers, encore un peu en recul, de

faire de même. En effet, alors que nous avons tenté de dépeindre lors des formations<sup>18</sup>, plusieurs mécanismes utilisés par les Hommes, en lien avec nos perceptions (biaisées) ; nous sommes ici en plein cœur de ces processus. Rappelons que par souci d'économie, les Hommes vont à la solution la plus simple, autrement dit, nous nous faisons une image globale d'un service, d'un collectif ou encore d'un salarié à partir de quelques bribes de situations perçues. Cette stratégie est efficace puisqu'elle est rapide et donne un sentiment de contrôle, or, elle ne rend pas compte de la réalité. Ainsi, la reconnaissance ou l'absence de reconnaissance peut-être dangereuse dans le cas où celle-ci se réfère à l'évaluation de la partie uniquement émergée : la personne, la tâche, les erreurs, etc. Le déplacement régulier des managers auprès des personnels permettra de leur donner un aperçu plus juste des affects, attitudes et comportements des salariés ainsi de reconnaître l'activité, le réel et donc, favoriser les affects positifs. En accord avec le principe de récursivité, cette action ne s'arrête pas là. En effet, elle permettra à la Direction et aux managers de gagner en légitimité (je juge ce que je connais), d'établir un climat de proximité (je n'ai pas d'information à vous transmettre mais je viens vous saluer et voir si vous avez des requêtes que je note) et de donner, à son tour, un aperçu plus large de ses activités (mon rôle ne réside pas en une seule gestion des Hommes mais aussi en une gestion humaine, je m'intéresse à l'accomplissement des objectifs mais aussi à la façon de les accomplir : efforts, pratiques). Ces moments d'échanges, qui favoriseront inéluctablement les prises de conscience, peuvent être déclinés selon une autre modalité, qui a été proposée par les personnels eux-mêmes.

✚ L'entreprise organise des manifestations mensuelles où l'ensemble des personnels sont conviés. Lors d'une session de formation, plusieurs salariés ont proposé que ces manifestations soient organisées à tour de rôle entre les services en avançant plusieurs arguments, dont un, en référence à la découverte du métier par les collègues non-experts. Nous savons que ces manifestations font partie des objectifs d'un service précis, d'ailleurs nous rappelons les affects négatifs ressentis par un certain nombre de salariés face à l'amalgame de la cohésion sociale et de l'argent, ainsi voici quelques réflexions de notre part. Ne serait-il pas pertinent de transformer cet objectif collectif en objectif organisationnel ou encore de scinder, dans ce cas précis, le social de l'économique, qui est source d'injustice et d'incompréhension chez les salariés. Ainsi, en travaillant sur ces possibilités, nous redonnons clarté et sens à cette démarche, selon nous tout à fait favorable, qui jusque-là reste encore fragile. Faire preuve d'écoute quant aux propositions, favorisera l'investissement des personnels, ces derniers pouvant dès lors présenter un aperçu de leurs activités quotidiennes. Par ailleurs, concernant ces manifestations, nous savons que la Direction a entrepris, et nous choisissons de le souligner ici, de faire des retours aux salariés (performance du mois, efforts de tous, événements particuliers, etc.). Nous pensons que la Direction

---

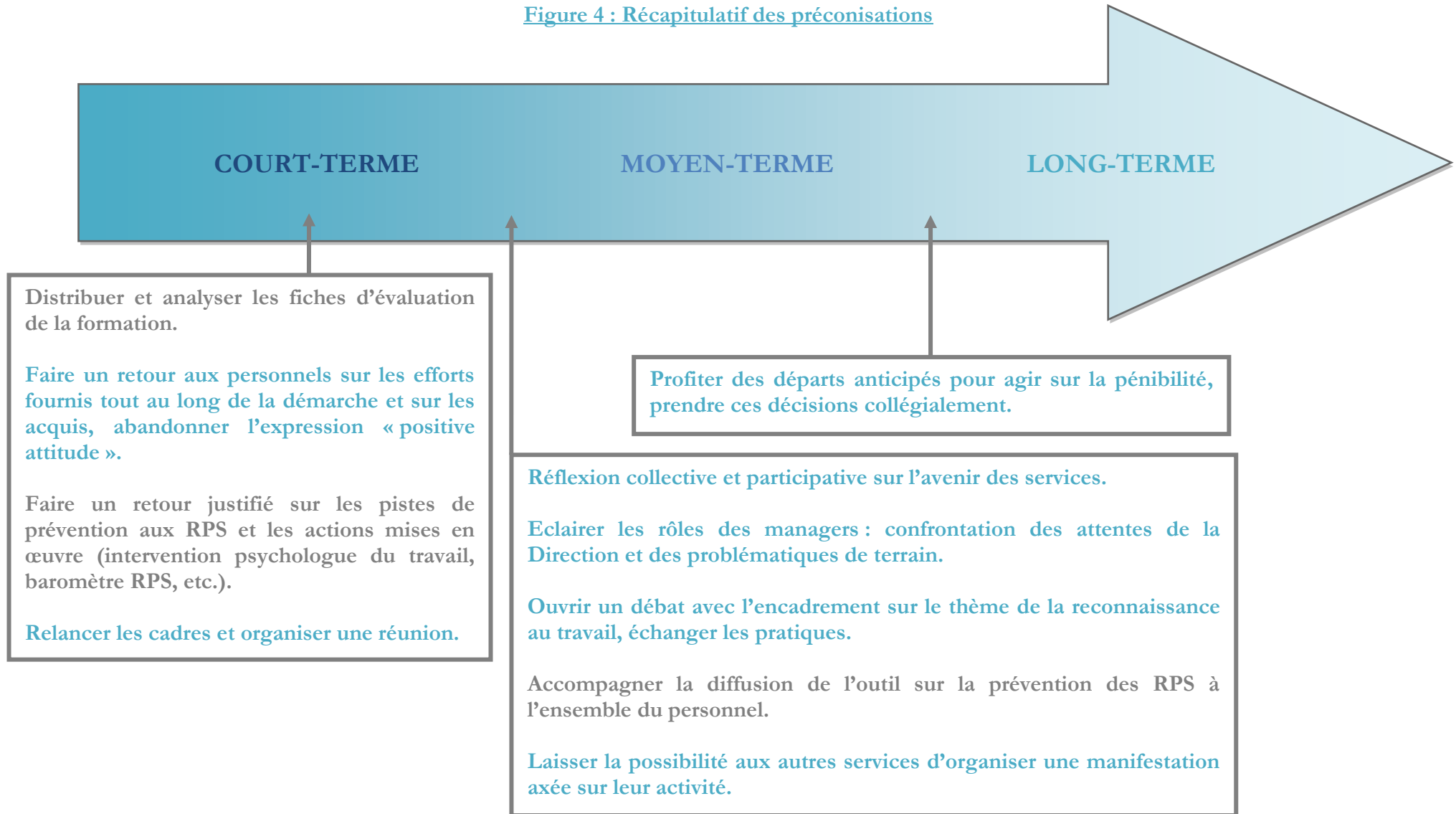
<sup>18</sup> Nous introduisons nos formations par des exemples pragmatiques fictifs, tout de même proches de la réalité du terrain, qui permettaient de comprendre le cheminement, de nos perceptions simplificatrices (économie cognitive, sélection d'informations - effet de halo) jusqu'à nos attitudes et comportements.

pourrait faire un retour des points positifs qu'elle a pu noter et nous transmettre depuis les formations ; sans oublier que valoriser l'investissement, valoriser les acquis, etc. valorisera la démarche entreprise. Aussi, nous suggérons d'abandonner l'expression de « *positive attitude* » pour parler plus justement d'appréhension complexe de la réalité ; un des objectifs étant de permettre à tous de reconnaître ce que les autres font de bien. Cette reconnaissance, qui relate un besoin de tous, y compris de la Direction, mérite d'être exprimée clairement...sans le réduire à de simples attitudes négatives. Le déni des besoins, le déni de la réalité sont des stratégies de défense contre la souffrance psychique. La contrepartie de ces dénis réside en l'engourdissement de la capacité de penser. Ainsi, lorsque des collectifs d'ouvriers et de cadres s'opposent, les conflits, au sens large du terme, se forment par l'intermédiaire de stratégies de défense. Or, nous venons de dire qu'elles constituent un obstacle à la pensée. Nous nous retrouvons donc dans une sorte de pathologie de la communication (Dejours, 2007) ou encore, pour détourner l'expression de Dejours (1993, 2007), dans ce que l'on pourrait appeler une idéologie défensive organisationnelle.

Ainsi, connaître le réel et avouer ses besoins, offrira la possibilité à l'ensemble des acteurs, de constituer une intelligibilité commune de l'entreprise et de la demande initiale.

**Ici se terminent nos préconisations. Elles viennent compléter les propositions des salariés, mais aussi d'autres conseils formulés dans notre rapport d'activités et plusieurs retours informels faits à notre maître de stage. Nous espérons qu'elles enrichiront les réflexions du système-client et des personnels de l'établissement. Dans cette démarche, il est essentiel de considérer le facteur temps, ce n'est que dans la durée que s'apprécieront les changements. Il convient donc de ne pas se décourager aux premières difficultés qui ne manqueront pas de surgir et de s'appuyer sur un concept largement véhiculé dans cette recherche-action : la co-construction.**

Figure 4 : Récapitulatif des préconisations



Préconisations formulées dans le rapport de stage.  
Préconisations formulées dans la recherche-action.

La demande formulée à notre arrivée consistait à développer « *la positive attitude* » des salariés. Pourquoi une telle demande ? Pour remobiliser le personnel dans un contexte économique difficile, pour accompagner plusieurs changements organisationnels, pour prévenir les risques psychosociaux mais aussi, et cela rend compte d'un besoin plus latent, pour se sentir reconnu ; se sentir reconnu pour le travail discret que tout un chacun accomplit au quotidien. Autrement dit, la demande sous-tend un besoin d'appréhension plus complexe et juste de la réalité que l'entreprise ne sait mettre en œuvre.

Comment amener le changement pour être davantage reconnu, plus largement, pour obtenir plus d'affects agréables et positifs des personnels ? Comme l'a très bien formulé Rondeau (2002), « *le succès d'une transformation n'est pas qu'une question de disposition positive des acteurs concernés, il faut développer les capacités individuelles et organisationnelles nécessaires à sa réalisation* ». Nous rajoutons à ces propos que les capacités collectives sont indispensables à considérer dans le cadre de notre intervention. C'est cette orientation plurielle de la réalité que nous avons ainsi choisi de prendre pour accompagner l'entreprise dans toute sa complexité. Il n'était pas question de chercher l'accord révolu, la perfection organisationnelle ou encore le collectif mythique mais plutôt, ce qui, chez les salariés, méritait le désaccord. La mise en débat et le dissensus sont en effet des clés pour favoriser les changements. Une condition à cela, c'est Chanlat (2002) qui la souligne : il est nécessaire de prendre en compte les aspects humains. Il précise que l'action managériale la plus efficace est celle qui tient compte autant des personnes que des impératifs économiques. Pour notre intervention, la Direction a choisi de nous faire confiance et de « *laisser la voix* » aux acteurs de l'entreprise. Ces derniers nous ont ainsi fait part de situations de travail confortables et inconfortables. Cette matière nous a servi d'appui pour notre seconde phase, plus constructive, laquelle a permis concrètement de faire émerger des prises de conscience individuelles et collectives ainsi que des propositions d'amélioration. Cette démarche aura, plus implicitement, permis de dépasser les points de vue individuels juxtaposés sur les nœuds tensionnels recensés, soutenant ainsi, une nouvelle dynamique collective tournée vers une logique circulaire. Autrement dit, c'est ensemble que les personnels ont pu percevoir et comprendre certaines réalités selon plusieurs dimensions psychosociales complémentaires, parfois contradictoires. Ces rencontres de points de vue, auront finalement favorisé l'émergence de capacités de construction collective aux retombées individuelles et organisationnelles.

L'entreprise est aujourd'hui seule à poursuivre son cheminement vers le changement tout en étant riche de ressources internes sensibilisées et averties des enjeux d'une telle approche multidimensionnelle. Il s'agit d'en prendre conscience et de les mettre à profit pour continuer à faire vivre cette démarche tant individuelle que collective et organisationnelle.

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations : a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (3), 137-146.
- Ancelin-Schützenberger, A. (2008). *Le psychodrame*. Paris : Editions Payot et Rivages.
- Ancelin-Schützenberger, A. (2011). J.L. Moreno : Du théâtre au psychodrame. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 56 (1), 25-39.
- Ashkanasy, N.M. (2002). Emotion in the workplace : The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16, 76-86.
- Ashkanasy, N.M., Hartel, C.E.J. et Daus, C.S. (2002). Diversity and emotion : The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28, 307-338.
- Bager, J., Cropanzano, R. et Ko, J. (2009). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. Dans J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (Dir.), *Comportement Organisationnel, volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p. 25 - 45). Bruxelles : De Boeck.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Towards a unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bardin, A. (2008). Intervention et changement en organisation : approche expertale vs perspective constructiviste. Dans A. Durand-Delvigne, C. Desombre et R. Verquerre (Dir.), *Psychologie du travail et des organisations : des savoirs au service de l'action* (p. 95-111). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Bareil, C. (2004). La résistance au changement : synthèse et critique des écrits. *Centres d'études en transformation des organisations*, 4, 1-17.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit. Tome I*. Paris : Edition du Seuil.
- Bateson, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit. Tome II*. Paris : Edition du Seuil.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales : Plaidoyer pour « l'entretien ethnographique ». *Persee*, 35 (9), 226-257.
- Benasayag, M. et Del Rey, A. (2012). *Eloge du conflit*. Paris : La Découverte-poche.
- Bolger, N. et Schilling, E.A. (1991). Personality and the problems of everyday life : The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, 59, 355-386.
- Brief, A.P. et Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior : Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brotheridge, C.M. et Grandey, A.A. (2002) Emotional labour and burnout : Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brun, J-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Burke, M.J., Brief, A.P., George J.M., Roberson, L. et Webster, J. (1989). Measuring affect at work : Confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1091-1102.
- Cahour, B. et Lancry, A. (2011). Emotions et activités professionnelles et quotidiennes. *Le travail humain*, 74 (2), 97-106.
- Chanlat, J.F. (2002). Le défi social du management : l'apport des sciences sociales. In M. Kalika (Eds.), *Les défis du management* (p.59-82). Rueil Malmaison : Liaisons.
- Charaudeau, P. et Maingueneau, D. (2002). *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris : Editions du seuil.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : PUF

- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psycho-sociaux*. Paris : Editions La Découverte.
- Coch L. et French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512-532.
- Connolly, J. (2000). The role of affectivity in job satisfaction : a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281.
- Cosnier, J. (1994). *Psychologie des émotions et des sentiments*. Paris : Retz.
- Coté, S. et Morgan, L.M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Editions du Seuil.
- Dejours, C. (2001). Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail. *Cahier du genre*, 29, 101-126.
- Dejours, C. (2007). Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance. Dans A. Caillé (Eds.), *La quête de la reconnaissance* (p.58-70), Paris : Editions La Découverte.
- Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement: de la survie au bien-être. *Le Journal des Psychologues*. 283, 26-30.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being. Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
- Diener, E. (1996). Traits can be powerful, but are not enough : Lessons from subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 30, 389-399.
- Dubost, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris : PUF
- Duterme, C. (2008). Double contrainte et entreprise : contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles. Dans J. J. Wittezaele (Dir.), *La double contrainte* (p. 107-126). Bruxelles : De Boeck Université.
- Erikson, E. (1959). *Identity and the life cycle*. New York : International Universities Press.
- Erikson, R.J. et Wharton, A.S. (1997). Inauthenticity and depression : Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24(2), 188-213.
- Festinger, L. (1957). *A theory of Cognitive Dissonance*. Standford : University Press.
- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses*. Paris : Editions Gallimard.
- Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris : Editions Gallimard.
- Fox, J.B., Spector, P.E. et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice : Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Fridja, N.H. (1986). *The Emotions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. Les relations en public*. Paris : Les Editions de Minuit.
- Goguelin, P. (1989). *Le management psychologique des organisations, 1. Synergie ou conflits*. Paris : ESF Editeur.
- Gouldner, A. W. (1961). Engineering and clinical approaches to consulting. Dans W. G. Bennis, K. D. Benne et R. Chin (Dir.), *The planning of change* (p. 643-653). New York : Holt, Rinehart and Winstone.
- Grandey, A.A. (2003). When the snow must go on : Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.



- Grandey, A.A., Tam, A., Brauburger, A. (2002). Affective States and Traits in the Workplace : Diary and Survey Data from Young Workers. *Motivation and Emotion*, 26 (1), 31-55.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
- Grosjean, V. et Ribert-Van de Weerd, C. (2005). Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d'appels. *Le Travail humain*, 68(4), 355-378.
- Hackman, J. et Oldham, G. (1974). *The Job Diagnostic Survey*. New Haven : Yale University.
- Herrbach, O. et Lérat-Pytlak, J. (2004). Implication et émotions au travail : une étude empirique. *Communication présentée au 15<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, AGRH*, Montréal, Canada.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Los Angeles : University of California Press.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations : Software of the mind*. New York : Mc Graw-Hill.
- Ironson, G.H., Smith, P.C, Brannick, M.T, Gibson, W.M. et Paul, K.B. (1989). Construction of a Job In general Scale : a comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 193-200.
- Jeantet, A. (2002). L'émotion prescrite au travail. *Travailler*, 9, 99-112.
- Kaës, R. (2006). L'affect et les identifications affectives dans les groupes. *Champs psychosomatique*, 41 (1), 59-79.
- Kiesler, C. (1971). *The psychology of commitment*. New-York : Academic Press.
- Kouabenan, D.R. (2000). *Explication naïve de l'accident et prévention*. Paris : PUF.
- Lancestre, A. (2000). Quelques caractéristiques du conseil en psychologie des organisations. Dans J-L Bernaud et C. Le Moine (Dir.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 203 - 321). Paris : Dunod.
- Landy, J.F. et Conte, J.M. (2007). *Work in the 21st Century : An introduction to industrial and organizational psychology*. Londres : Blackwell.
- Lee, T.W. et Mitchell, T.R. (1994). An alternative approach : The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89.
- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of National Research Council*, 108, 35-65.
- Lewin, K. (1947). Groupe decision and social change. In T.M. Newcomb et E.L. Hartley (Eds.), *Reading in Social Psychology* (p. 330-344). New York : Henry Holt.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers*. New York, NY : Harper and Row.
- Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique. Les relations humaines*. Paris : PUF.
- Leyens, J.P. (1997). Cognition sociale : définitions, enjeux, évolutions. In J.P Leyens et J.L. Beauvois (Dir.), *l'Ere de la cognition* (p. 25-31). Grenoble : PUG.
- Lhotellier, A. (2003). L'accompagnement : tenir conseil. *Carrièreologie*, 9(1), 25-65.
- Lhuillier, D. (2006). Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12, 91-103.
- Marc, J., Grosjean, V. et Marsella, M.C. (2011). Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain*, 74 (2), 107-130.
- Maslach, C. *Burnout the cost of caring*. New Jersey : Prentice Hall.
- Maslow, A.H. (1968). *Toward of psychology of being*. 2<sup>ème</sup> éd. Princeton : Van Nostrand.
- Mignonac, K. et Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes : an empirical study of managers emotions. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 221-240.



- Miner, G., Glomb, T. et Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 171-193.
- Moreno, J.L. (2007). *Psychothérapie de groupe et psychodrame*. Paris : PUF.
- Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2008). Job and team design : toward more integrative conceptualization of work design. Dans J. Martocchio (Dir.), *Research in Personal and Human Resource Management*, volume 27 (p. 39-92). Londres : Emerald.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF.
- Morin, E. (1994). *La complexité humaine*. Paris : Flammarion.
- Morin, E. (2001). *La Méthode, 5. L'humanité de l'humanité*. Paris : Editions du Seuil.
- Morin, P. (1989). *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod entreprise.
- Morris, J.A. et Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Mucchielli. A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitative en sciences humaines*. Paris : Armand Colin.
- Pagès, M. (1991). *Le travail amoureux, éloge de l'incertitude*. Paris : Dunod.
- Paillé, P. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail humain*, 71, 22-42.
- Pasquier, D. et Valéau P. (2011). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*, 24 (1), 5-36.
- Passeron, J. C. (1991). *Le raisonnement sociologique*. Paris : Nathan.
- Schaubroeck, J. et Jones, J. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163-83.
- Scherer, K.R. (2000). Psychological model of emotions. In J. Borod (Eds.), *The neuropsychology of emotion* (p.137-162). Oxford : Oxford University Press.
- Seo, M., Barrett, L. et Barrtunek, J. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 87(4), 698-714.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. et Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand McNally.
- Soares, A. (2003). Les émotions dans le travail. *Travailler*, 9 (1), 9-18.
- Spector, P. (2011). Sentiments à l'égard du travail : attitudes professionnelles et émotions. Dans P. Spector (Dir.), *Psychologie du travail et des organisations* (p. 252-283). Bruxelles : De Boeck.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New-York, NY : Holt Rinehart and Winston.
- Testa, M. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and efforts in the service environment. *The Journal of Psychology* 135(2), 226-236.
- Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural justice : a psychological analysis*. Hillsdale, MI : Erlbaum.
- Thurstone, L.L. (1931). Measurement of social attitudes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26, 249-269.
- Rafaëli, A. et Sutton, R.I. (1987). The expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ribert- Van de Weerd, C. (2003). Intérêt et difficulté de l'analyse des émotions en psycho-ergonomie. *Psychologie française*, 48(2), 9-16.
- Rogers, C. (1961). *On coming a person : a therapist's view of psychotherapy*. Boston : Houghton Mifflin.
- Rolland, J.P. (2000). Le bien-être subjectif : revue de question. *Pratiques Psychologiques*, 1, 5-21.

- Rondeau, A. (2002). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. Dans R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (Dir.), *Transformer l'organisation* (p. 91-112). Montréal : Racines du savoir.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings : Distortion on attribution process. In L. Berkowitz (Dir.) *Advanced in experimental social psychology* (p. 173-220). New York : Academic Press.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C. et Mottay, D. (2009). Théorie de la motivation au travail et management. Dans J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe (Dir.), *Comportement Organisationnel, volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (p.171-214). Bruxelles : De Boeck.
- St-Onge, S., Haines, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion, 30*,(2), 89-101.
- Van Hoorebeke, D. (2003). Le management des émotions au travail : une reconsidération des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 49*, 2-14.
- Van Hoorebeke, D. (2005) Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effet du travail émotionnel. Dans O. Herbach, D. Lacaze et K. Mignonac (Dir.), *Comportement Organisationnel, volume 1 : Contrat psychologique, émotions au travail et socialisation organisationnelle* (p 196-222). Bruxelles : De Boeck.
- Van Katwyk, P.T., Spector, P.E, Fox, S et Kelloway, E.K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors. *Journal of Occupational Health Psychology, 5* (2), 219-230.
- Vannereau, J. (2010). Un modèle de lecture des différents niveaux d'organisation de la réalité conflictuelle : repères pour la formation et l'intervention. *Communication présentée au Congrès de l'AIPTLF, Lille, Juillet 2010.*
- Vygotski, L.S. (1997). *Pensée et langage*. Paris, La Dispute.
- Watson, D. et Clark, L.A. (1992). On traits and temperament : general and specific factors of emotional experience and their relation to the Five Factor Model. *Journal of Personality, 60* (2), 441,476.
- Watson, D., Clark, L.A. et Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 1063-1070.
- Watson, D., Pennebaker, J.W. et Folger, R. (1986). Beyond negative affectivity : Measuring stress and satisfaction in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management, 8*, 141- 157.
- Watzlawick, P. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Editions du Seuil.
- Watzlawick, P. (1991). *Comment réussir à échouer : trouver l'ultrasolution*. Paris : Seuil.
- Weiss, H. et Cropanzano, R. (1996). Affective events theory : a theoretical discussion of the structure, causes and consequences on affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1-74.
- Weiss, H., Suckow, K. et Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 84* (5), 786-794.

---

## ANNEXES

---

<b>ANNEXE I.....</b>	<b>66</b>
<b>POUR ALLER PLUS LOIN.....</b>	<b>66</b>
1. Proposition d'une note de synthèse sur les logiques de pensée et les logiques méthodologiques de ces auteurs .....	67
2. Les indicateurs statistiques des RPS au travail .....	69
3. Quelques classifications d'affects positifs et négatifs .....	72
<b>ANNEXE II .....</b>	<b>73</b>
<b>RESULTATS.....</b>	<b>73</b>
1. Diagnostic approfondi : l'analyse de discours .....	70
a. Situations de travail et confort émotionnel .....	70
b. Situations de travail et inconfort émotionnel .....	73
2. Psychodrame .....	80
a. Justification des thématiques .....	80
b. Compte-rendu des sessions de formation .....	82
<b>ANNEXE III.....</b>	<b>87</b>
<b>EXTRAITS D'ENTRETIENS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE IV .....</b>	<b>94</b>
<b>PSYCHODRAME : TECHNIQUES ET EXERCICES UTILISES .....</b>	<b>94</b>
1. Avant la représentation : la mise en train.....	95
a. Techniques non-verbales .....	95
b. Les « petits riens ».....	96
c. La vignette.....	96
2. La représentation .....	97
a. Disposition et mise en scène .....	97
b. Stop ou freeze .....	97
c. Dialogue.....	97
d. Projection dans le futur .....	97
e. Renversement des rôles.....	97
f. La boutique magique .....	98
g. Le miroir .....	98
<b>ANNEXE V.....</b>	<b>99</b>
<b>PLANNING DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>99</b>

# ANNEXE I

POUR ALLER PLUS LOIN

## 1. Proposition d'une note de synthèse sur les logiques de pensée et les logiques méthodologiques de ces auteurs

Cette note de synthèse, quelque peu cynique, a pour objectif de donner un aperçu des interventions proposées par certains professionnels et des logiques de pensée qui les sous-tendent. Nous tenterons de dépeindre les limites de ces approches en réponse aux conflits systémiques et par là même au mal-être des personnels au travail.

- « *A moitié vide ou à moitié plein* », comment voyons-nous notre verre ?
- « *En rose ou en noire* », comment appréhendons-nous notre vie ?

A ces questions manichéennes, certains professionnels proposent des réponses :

1. *L'attitude de victime, c'est fini ! Ok, il est bien plus facile d'être plus optimiste lorsque tout va comme sur des roulettes, mais il est important de savoir lâcher-prise ou de faire quelques changements. Prendre des actions positives et concrètes pour améliorer votre situation vous aidera à être plus optimiste. Pourquoi ? Car vous cesserez de vous sentir comme une victime impuissante des circonstances de la vie.*
2. *Ouvrez votre esprit à de nouvelles possibilités. Peut-être attendiez-vous une augmentation qui n'est jamais venue. Ou peut-être avez-vous perdu votre travail. Bonne nouvelle : c'est le moment parfait pour explorer de nouvelles possibilités. Votre futur est entre vos mains ! Vous aviez pensé vous mettre à votre compte ? Travailler de vos mains ? C'est le moment d'essayer ! Plus rien ne vous arrêtera à présent.*
3. *Si vous voulez entretenir la « positive attitude », vous avez besoin d'avoir des pensées harmonieuses et vous devez, bien sûr, écouter des choses positives. Alors, que pouvez-vous faire ? Eh bien, pour commencer, vous pouvez visionner des films comiques, vous pouvez jouer avec vos enfants, passer du temps à faire des choses que vous aimez, vous balader dans la nature, etc. Toutes ces activités vous rempliront avec des stimuli positifs qui favoriseront chez vous une bonne attitude, mais avant tout, vous devez fréquenter des gens qui ont un état d'esprit positif.*

En premier lieu, nous précisons que ces logiques et les interventions qui en découlent sont généralement pensées et appliquées par des **psychothérapeutes**<sup>19</sup>, pour les dire poliment. Ces derniers, bien qu'en contradiction avec leur dénomination, n'ont parfois jamais fait de psychologie mais disposent d'autres bagages tels que des apports conceptuels non validés (nous pensons inéluctablement à la Programmation Neurolinguistique) et des personnes peu averties devant eux. En effet, les dirigeants d'entreprise, comme tous « les hommes de la rue », peuvent être séduits, tentés, manipulés par des formations alléchantes qui disent programmer les gens ou coacher les salariés à être plus motivés, gentils, investis, heureux, optimistes, etc. Quoi de plus rassurant qu'un environnement de travail contrôlé qui de plus serait guilleret ... Cela étant posé, présentons-nous maintenant les limites de ces approches.

---

<sup>19</sup> Nous comptons aussi plusieurs exemples de dirigeants d'entreprise qui proposent leurs services avec comme garde-fou leur vécu et expérience.

Tout d'abord, ces logiques ne peuvent être que **réductrices**. En effet, le message implicite derrière la formation à la pensée positive est une invisibilisation des conflits organisationnels et par là même une mise en avant d'un moindre niveau de ressources individuelles. Or, un salarié n'est rarement l'unique élément causal d'une situation problématique et est aussi rarement seul à y faire face. Comprenons-nous par là que le risque de ces logiques est de réduire les causes à un seul individu, ce que nous appelons dans notre jargon, une erreur fondamentale d'attribution (Ross, 1977, Kouabenan, 2000) avec toutes les conséquences qui en découlent sur la santé des personnels. Ensuite, comment pouvons-nous penser que l'optimisme et le bonheur peuvent se décréter par arrêté des « 365 pensées positives » ! L'optimisme comme le bien-être sont des concepts des plus complexes qui nécessitent un large prisme de ressources, tant individuelles que collectives, pour les approcher.

Ajoutons à cela que ces logiques sont **coûteuses** pour l'individu. Rappelons que nous sommes sur de la prévention de type secondaire qui consiste à accroître les ressources individuelles pour faire face aux contraintes environnementales. Les salariés vont ainsi apprendre à résister pour répondre à une injonction paradoxale : « soyez positifs ». A court terme, appliquer la méthode Coué peut amuser, à moyen terme, celle-ci devient coûteuse, d'autant plus que les phrases que l'on se répète et ce de manière quotidienne pendant des semaines, peuvent être en contradiction avec son véritable ressenti (dissonance émotionnelle), ainsi à long terme, cette méthode use et fatigue les personnels... à condition de ne pas l'avoir désinvestie au vue des probants résultats !

En effet, les conseils et bonnes pratiques, pensés d'avance, **ne peuvent être investis** par les personnels. Nous savons, de par notre formation en psychologie du travail, que pour l'être, les outils et méthodes doivent être co-construits afin qu'ils fassent sens chez les intéressés. C'est ainsi que les guides et recommandations génériques, qui s'éloignent inéluctablement de la réalité de terrain des personnels, sont souvent délaissés voir rejetés par eux.

Ces logiques sont finalement très **individualistes** et **égocentriques**. Elles occultent le bénéfice que peuvent apporter les collectifs sur l'optimisme, puisque c'est de cela dont il est question, en organisation. Nous revenons ainsi à l'aspect simplificateur de ces logiques. Elles négligent d'une part la construction sociale des systèmes et d'autre part la possibilité de les faire évoluer au travers des individus en interaction au sein des collectifs.

Au travers de ces lignes, se pose la question suivante : comment penser changer par la simplicité une organisation elle-même caractérisée par sa complexité ? La distinction des logiques volatiles d'une part et complexes d'autre part a donné la réponse... Nous souhaitons toutefois nuancer nos propos. En effet, les loisirs, la méditation, l'auto-complimentation (pourquoi pas !), etc. sont des vecteurs de régulation qui peuvent trouver leur place au côté d'une réflexion profonde sur les systèmes organisationnels.

## 2. Les indicateurs statistiques des RPS au travail

Dares (2010). Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles. *Dares Analyses*. 81, 1-12.

Tableau • Les indicateurs statistiques des risques psychosociaux au travail

En pourcentage

Axe général	Axe élémentaire	Source de référence	Question	Modalités	Agriculteurs	Autres non salariés	Cadres	Prof. Inter-médiaires	Employés	Ouvriers	Ensemble	Femmes	Hommes	
1 - exigence du travail	1.1 quantité de travail	SIP 2007	On me demande une quantité de travail excessive	toujours, souvent	19,3	17,9	25,7	25,6	19,6	22,2	22,6	21,6	23,4	
	1.2 pression temporelle	Sumer 2003 (Karasek)	Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail	pas du tout d'accord, pas d'accord	-	-	36,5	34,4	29,5	26,8	30,9	32,6	29,5	
		CT 2005	Subir au moins 3 contraintes de rythme de travail parmi 9			15,9	20,2	28,2	37,2	27,9	48,3	34,1	28,1	39,3
		CT 2005	Devez-vous fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue et cela constitue un aspect négatif du travail	oui, oui	14,5	17,5	27,5	29,4	20,9	18,5	22,8	23,5	22,3	
		CT 2005	Êtes-vous obligé de vous dépêcher pour faire votre travail ?	toujours, souvent	40,5	59,3	54,3	49,8	45,4	45,5	48,5	49,4	47,8	
	1.3 complexité	SIP 2007	Je dois penser à trop de choses à la fois	toujours, souvent	50,9	61,7	58,7	54,2	35,7	31,4	44,8	43	46,3	
	1.4 conciliation travail-hors travail	SIP 2007	J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales	toujours, souvent	16,6	15,7	15,7	10,3	8,5	7,2	10,5	9,8	11,1	
2 - exigences émotionnelles	2.1 empathie, contact de la souffrance	CT 2005	Au cours de votre travail, êtes vous amené à ...	oui	7,5	38,7	41,5	48,4	43,5	18,5	37,2	45,2	30,4	
			-a- être en contact avec des personnes en situation de détresse	oui	11,1	41,7	55,4	57,7	51,7	24,5	47,4	51,8	40,0	
	2.2 devoir cacher ses émotions	SIP 2007	Dans mon travail, je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur	toujours, souvent	15,8	58,6	50,9	46,9	46,5	23,6	42,2	49,1	36,3	
	2.3 peur au travail	SIP 2007	Il m'arrive d'avoir peur pendant mon travail	toujours, souvent	55,9	31,7	23,4	34,6	30,7	41,8	33,6	29,1	37,6	
	2.4 relation au public	CT 2005	Êtes-vous en contact direct avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs)	oui	56,3	95,7	72,3	75,3	78,8	45,8	69,9	75,4	65,2	
			Si Oui, de vive voix en face à face	toujours, souvent	72,9	95,9	84,4	85,9	85,6	80,7	85,5	86,1	84,9	
		par téléphone	toujours, souvent	55,9	76,0	66,5	63,1	49,2	26,8	54,4	54,4	54,3		
	SIP 2007	Je vis des tensions avec un public : usagers, patients, élèves, voyageurs, clients	toujours, souvent	5,7	10,3	12,9	14,4	13,5	4,8	11,2	12	10,5		

Axe général	Axe élémentaire	Source de référence	Question	Modalités	Agriculteurs	Autres non salariés	Cadres	Prof. Inter-médiaires	Employés	Ouvriers	Ensemble	Femmes	Hommes
3 - autonomie, marges de manœuvre	3.1 autonomie procédurale	SIP 2007 (Karasek)	Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail	toujours, souvent	13,6	7,0	11,1	17,4	22,7	28,9	19,7	19,6	19,8
		CT 2005	Pouvez-vous interrompre momentanément votre travail quand vous le souhaitez ?	non	7,0	22,5	26,0	36,7	45,9	45,5	38,3	43,5	33,9
	3.2 participation, représentation	COI 2007	Le personnel de l'entreprise a-t-il été consulté au moment de la mise en place des changements organisationnels ou technologiques récents (1) ?	non	-	-	60,3	66,7	67,6	61,6	64,0	67	60,8
		Sumer 2003 (Karasek)	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	pas du tout d'accord, pas d'accord	-	-	7,6	11,7	24,8	28,7	20,3	22,6	18,4
	3.4 utilisation et accroissement de compétences	CT 2005	Mon travail me permet d'apprendre des choses nouvelles	non	22,1	14,3	6,5	12,2	31,2	38,2	23,6	24,8	22,6
		SIP 2007	Je peux employer pleinement mes compétences	parfois, jamais	6,0	6,3	6,9	9,0	17,0	17,8	12,9	13,2	12,6
		CT 2005	Votre travail consiste-t-il à répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations ?	oui	29,8	20,5	4,5	15,3	33,3	47,4	27,5	30,0	25,4
		Sumer 2003 (Karasek)	Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	pas du tout d'accord, pas d'accord	-	-	8,0	7,4	8,9	9,3	8,5	9,7	7,7
4 - Rapports sociaux, relations de travail	4.1 coopération, soutien	Sumer 2003 (Karasek)	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	pas du tout d'accord, pas d'accord	-	-	11,8	13,1	15,9	14,8	14,2	15,5	13,3
		Sumer 2003 (Karasek)	Mon supérieur prête attention à ce que je dis	pas du tout d'accord, pas d'accord	-	-	14,1	19,4	21,5	23,4	20,5	21	20,1
		Sumer 2003 (Karasek)	Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	pas du tout d'accord, pas d'accord	-	-	23,2	23,6	23,5	24,6	23,8	24,4	23,4
		CT 2005	Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions verbales, des injures, des menaces ?	toujours, souvent	1,3	2,9	3,4	8,9	10,7	4,3	7,0	8,5	5,7
	4.2 conflits, harcèlement	CT 2005	Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions physiques ?	toujours, souvent	0,8	0,9	0,6	1,8	2,8	0,7	1,6	1,7	1,5
		Sumer 2003 (Karasek)	Est soumis à un comportement méprisant dans son travail (cf. note 6)	oui	-	-	12,4	13,2	14,3	12,9	13,3	14,3	12,4
		Sumer 2003 (Karasek)	Est soumis à un déni de la qualité du travail (cf. note 7)	oui	-	-	10,0	10,7	10,6	9,9	10,3	10,6	10
		Sumer 2003 (Karasek)	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	pas du tout d'accord, pas d'accord	-	-	8,0	7,4	8,9	9,3	8,5	9,7	7,7

(1) Cette question se réfère aux changements organisationnels ou technologiques intervenus au cours des trois dernières années. Les proportions portent sur les salariés ayant signalé de tels changements.



Tableau (suite et fin) • Les indicateurs statistiques des risques psychosociaux au travail

En pourcentage

Axe général	Axe élémentaire	Source de référence	Question	Modalités	Agriculteurs	Autres non salariés	Cadres	Prof. Inter-médiaires	Employés	Ouvriers	Ensemble	Femmes	Hommes
4 - Rapports sociaux, relations de travail	4.2 conflits, harcèlement	Sumer 2003 (Karasek)	Est soumis à une atteinte dégradante (cf. note 8)	oui	-	-	0,9	1,4	2,4	1,9	1,8	1,9	1,7
	4.3 reconnaissance	COI 2007	Pensez-vous que votre travail est utile aux autres ?	non	-	-	3,8	7,3	9,8	12,3	8,7	11,9	7,1
		SIP 2007	Mon travail est reconnu à sa juste valeur	parfois, jamais	44,9	17,0	22,1	31,8	38,6	36,5	32,6	33	32,1
	4.4 leadership (clarté, pilotage du changement...)	COI 2007	Généralement, vous explique-t-on clairement ce que vous avez à faire dans votre travail ?	non	-	-	43,0	35,8	27,3	27,8	33,0	30,4	34,3
CT 2005		Recevez-vous des ordres ou des indications contradictoires ?	oui	-	-	41,6	46,7	39,8	39,2	41,7	39,3	43,7	
5 - conflits de valeurs	5.1 conflits éthiques	SIP 2007	Dans mon travail, je dois faire des choses que je désapprouve (vente abusive, réaliser des licenciements...)	toujours, souvent parfois	31,2	23,6	36,7	39,5	32,7	28,4	33,5	30,1	36,5
	5.2 qualité empêchée	SIP 2007	J'ai les moyens de faire un travail de qualité	parfois, jamais	6,8	3,9	12,8	15,8	17,6	17,1	15,3	15,8	14,8
6 - insécurité socio-économique	6.1 sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière	SIP 2007	Je travaille avec la peur de perdre mon emploi	toujours, souvent parfois	15,1	26,6	21,0	19,3	21,5	29,4	22,8	21,7	23,8
		COI 2007	Dans les années à venir, pensez-vous devoir changer de qualification ou de métier ?	oui	-	-	38,2	35,2	31,7	26,3	32,2	32,4	32,1
	6.2 soutenabilité	CT 2005	Vous sentez-vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans ?	non	21,7	26,5	30,3	39,6	38,9	41,7	37,2	38,8	36,0

### 3. Quelques classifications d'affects positifs et négatifs

<p><b>Watson et al., 1988 (Positive And Negative Affect Scale)</b></p> <p><b>Positive emotions</b> Proud Determined Strong Excited Interested Enthusiastic Alertness Attentive Inspired Active</p> <p><b>Negative emotions</b> Ashamed Hostile Irritable Upset Distressed Guilty Nervous Jittery Scared Afraid</p>	<p><b>Daniels, (2000)</b></p> <p>Fatigue vs vigueur Lassitude vs enthousiasme Dépression vs plaisir Anxiété vs confort Colère vs placidité</p>	<p><b>Burke et al, 1989 (Job Affect Scale)</b></p> <p><b>Positive affects</b> Active Sleepy Strong Excited Enthusiastic Dull Drowsy Elated Sluggish Peppy</p> <p><b>Negative affects</b> Calm Distressed Scornful Hostile Fearful Relaxed At rest Nervous Placid Jittery</p>
<p><b>Van Katwyk et al., 2000 (Job-Related Affective Well-Being Scale)</b></p> <p><i>My job made me feel...</i></p> <p><b>High Pleasure Low Arousal</b> - HPLA (Satisfied, Content, At ease, Relaxed, Calm).</p> <p><b>High Pleasure High Arousal</b> - HPHA (Ecstatic, Enthusiastic, Excited, Energetic, Inspired).</p> <p><b>Low Pleasure Low Arousal</b> - LPLA (Despressed, Discouraged, Gloomy, Fatigued, Bored).</p> <p><b>Low Pleasure High Arousal</b> - LPHA (Furious, Angry, Frightened Anxious, Disgusted).</p> <p><b>Others</b> (Proud, Pleased, Miserable, Happy, Intimidated, Frustrated, Elated, Confused, Cheerful, Annoyed).</p>		

# ANNEXE II

## RESULTATS

## 1. Diagnostic approfondi : l'analyse de discours

### a. Situations de travail et confort émotionnel

Discours	Thématique associée	Niveau principal	Affects	Niveau(x) secondaire(s)	Comportement non-verbal
-	-	Niveau sociétal	-	-	-
« c'est un travail intéressant, (...) on est pas toujours avec le marteau ou toujours dans le bureau, on fait un peu de tout » « l'avantage c'est qu'on touche à tous les corps de métier, le génie civile en passant par l'électricité, la tuyauterie, la chaudronnerie, la charpente et puis on suit en live le projet »	Variété des activités	Niveau organisationnel	« ça me fait du bien » « je suis content » « très intéressante, c'est ce qui me retient »	Niveau individuel	-
« c'est pas un travail de routine (...) il y a entre parenthèse des challenges (...) des choses nouvelles qui arrivent (...) c'est ce côté-là d'apprendre » « les changements d'équipe (...) on tire des enseignements » « ça me permet d'échanger sur leur boulot (...) c'est vachement enrichissant pour moi » « pouvoir réfléchir, les nouveautés, les situations dégradées » « j'ai un poste intéressant mais ce que j'aurais le plus préféré, ce sont mes déplacements »	Utilisation et développement de compétences		« ça me plaît » « c'est positif » « c'est intéressant » « extraordinaire »	Niveau individuel Niveau groupal	-
« il est à l'écoute, il y a eu une amélioration du point de vue directionnel (...) il vient nous voir, on discute librement » « c'est une autre Direction plus proche, qui vient au contact, qui s'intéresse, le climat s'est amélioré » « c'est quelqu'un de très droit, il a une parole »	Arrivée du nouveau Président, plus consultatif et droit		« ça c'est bien »	Niveau individuel Niveau groupal	-
« c'est un travail (...) relativement bien payé » « le salaire à la fin du mois »	Récompenses pécuniaires		« c'est les bons côtés du travail »	Niveau individuel	-
« cantine (...) on a pas besoin d'amener sa gamelle (...) parce qu'il faut la préparer ! »	Avantages en nature		« c'est un gros avantage »	Niveau individuel	Rire Sourire

« j'ai fait un deal (...) et je me sers du téléphone de temps en temps pour mon compte personnel »				
« l'avantage c'est que ça nous laisse du temps de libre (...) on a des jours de repos, dès fois on a 4 jours » « j'ai cette liberté de pouvoir arriver plus tard » « les RTT (...) ça me permet de poser des jours pour les enfants »	Aménagement du temps de travail		« c'est un gros gros atout, c'est super appréciable » « c'est quelque chose d'intéressant » « c'est agréable »	Niveau individuel -
« je m'organise comme je veux, j'ai des impératifs en fin de mois (N+1) mais c'est tout » « j'ai une certaine liberté dans mon travail »	Autonomie dans l'organisation du travail		« je suis content(e) » « c'est positif »	Niveau individuel Niveau interindividuel -
« avec l'instrumentation, on a de bonnes relations »	Bonnes relations interservices		« ça c'est bien » « on plaisante »	Niveau individuel Niveau groupal -
« du point de vue travail, c'est moins pénible qu'avant » « au niveau de l'éclairage, il y a eu des améliorations »	Amélioration des conditions de travail		« c'est mieux »	Niveau individuel Niveau groupal -
« avoir pris Mme X. qui est d'un niveau assez élevé d'un point de vue instrumentation » « l'embauche de Mme X (...) c'est bien pour le service électricité instrument » « elle est jeune, (...) elle a du caractère »	Embauche d'une fille		« je suis content » « c'est bien »	Niveau individuel Niveau interindividuel Niveau groupal -
« un gars qui veut plus faire la console et qui à ce jour en est dispensé (...) politique intéressante si elle prévisionnelle ».	Mesure prise pour soulager les salariés			Niveau individuel Niveau groupal -
« on a fait une sorte de petit apéro (...) sortir du contexte » « ça permet de se rencontrer, de parler de tout et de rien »	Moments de convivialité au sein de l'entreprise		« c'était rigolo » « ça fait beaucoup de bien »	Niveau individuel Niveau interindividuel Niveau groupal -
« on s'entend vraiment très bien » « on rigole bien » « les moments de rigolades » « c'est convivial chez nous »	Moments de détente, bonne entente au sein des collectifs de travail		-	Niveau individuel Rire
« il y a beaucoup de solidarité entre nous » « c'est le fait de bien réaliser son travail pour	Soutien technique au sein du collectif de travail		« Les gens aiment ça »	Niveau individuel Niveau interindividuel -

**Niveau  
organisationnel  
(suite et fin)**

**Niveau groupal**

<p>éviter d'emmerder les collègues (...) on essaie de s'entraider »</p> <p>« j'aime bien faire une tournée de la console, indépendamment de l'opérateur console, (...) comme ça ça permet s'il oublie quelque chose de pallier »</p> <p>« une activité que j'avais dû interrompre, ils l'ont terminé sans obligation, sans danger particulier, par initiative »</p> <p>On se complémente, on se remplace s'il faut »</p>		<p><b>Niveau groupal</b> (suite et fin)</p>	<p>« j'étais content »</p> <p>« j'étais heureux »</p> <p>« le bon côté des choses »</p>		
<p>« j'aime bien le lendemain en reparler (...) si on fait les bonnes actions, si on a pas oublié quelque chose »</p>	<p>Débriefing sur les incidents éventuels</p>		<p>« ça permet de décompresser »</p>	<p>Niveau individuel</p>	-
<p>« c'est un rôle collectif (...) ils m'ont nommé (...) ils m'ont choisi (...) c'est un signe de confiance »</p> <p>« j'avais pour habitude le 31 décembre de les appeler pour leur souhaiter la bonne année et j'avais appelé l'équipe de quart à minuit (...), M. X, il a une grosse voix (...), je l'entends qui dit à ses collègues (...), il y a le chef qui nous souhaite la bonne année, il y a les gars qui disent tiens M.Y appelle et là l'opérateur dit non le vrai chef »</p> <p>« mail de remerciement de Régis »</p>	<p>Reconnaissance symbolique</p>	<p><b>Niveau interindividuel</b></p>	<p>« ça m'a fait plaisir »</p> <p>« ça me plaît »</p> <p>« ça fait plaisir »</p> <p>« c'est apprécié »</p>	<p>Niveau groupal</p> <p>Niveau individuel</p>	<p>Ton nostalgique</p>
<p>« ils savent travailler, ils apportent la connaissance (...) là moi je sais pas, ils me disent t'as cas essayer de faire ça et ça marche »</p> <p>« avoir des jeunes (...) ça permet de revoir certaines choses, eux ils ont des idées nouvelles (...) ils voient l'usine d'un autre œil »</p>	<p>Transmission du savoir aux jeunes</p>		<p>« c'est bien »</p> <p>« j'aime bien »</p>	<p>Niveau individuel</p> <p>Niveau groupal</p>	-
<p>« hier j'ai nettoyé une zone pleine de noir (...) quand je suis parti c'était nickel (...) j'aime bien quand je vois le résultat »</p> <p>« quand les tests sont bons, on voit qu'on est bon, je sais que tout le monde a bien travaillé »</p> <p>« la phase importante, c'est le rangement, je sais que c'est fini, qu'on en parle plus »</p>	<p>Terminer une tâche et voir le résultat</p>		<p><b>Niveau individuel</b></p>	<p>« ça me fait plaisir »</p> <p>« ça fait du bien »</p> <p>« c'est le bonheur complet »</p>	<p>Niveau groupal</p>
<p>« je suis prêt de la retraite »</p> <p>« la débauche »</p> <p>« partir en vacances »</p>	<p>« Quitter » l'entreprise</p>	<p>« je pense qu'à ça »</p> <p>« ça c'est bien »</p>		-	<p>Sifflement</p> <p>Rire</p>

**b. Situations de travail et inconfort émotionnel**

Discours	Thématique associée	Niveau principal	Affects	Niveau(x) secondaire(s)	Comportement non-verbal
<p>« ça s'assombrit, c'est des actionnaires qui ont repris et c'est vrai qu'ils vont pas faire de part dans le gâteau »</p> <p>« c'est des gens qui calculent mais parfois entre les chiffres et la réalité, il y a un décalage important »</p> <p>« on est dirigé par des gens qui connaissent que dal, qui ont n'ont rien à foutre de l'usine »</p> <p>« on a été racheté par des fonds d'investissement qui s'en foutent royalement du noir »</p>	Reprise de l'entreprise par des financiers	Niveau sociétal	« ça m'agace »	Niveau individuel	Rire
<p>« on sait pas à quelle sauce on va être mangé, on verra bien, après 50 ans c'est le pire, c'est vrai personne veut vous embaucher »</p> <p>« il y aussi l'environnement de la société aussi et du coup là bon, tout ça s'est bien dégradé bé parce que les gens sont toujours à se demander (...)si, bé si ça va durer, si les ventes baissent, ah la la, mon Dieu, ça y est on risque de fermer »</p>	Licenciement éventuel (liés à l'insécurité socio-éco.)		« c'est le bazar » « il y a cette angoisse permanente »	Niveau individuel	-
<p>« il y a aucun poste de reclassement, avant les vieux, on les reclassait, on avait des départs avant la retraite et là (...) plus je vieillis, plus ma retraite s'éloigne »</p> <p>« on a besoin d'un coup de jeune ici (...) rien qu'au BT, il n'y a qu'à voir le nombre d'antiquités que l'on est, on se croirait dans un centre de gériatrie»</p> <p>« c'est comme pour le remplacement des futurs retraités, il va falloir qu'ils se le mettent dans la tête rapidement (...) comment on se répartit la tâche...»</p> <p>« autrefois c'est comme ça on formait les jeunes, moi j'ai été formé par les anciens et maintenant ça la France ça va lui faire mal un jour, ça elle va</p>	Manque d'actions - GPEC et pénibilité	Niveau organisationnel	« c'est compliqué »	Niveau individuel Niveau groupal Niveau Sociétal	-

le ressentir, autrefois on disait que la France avait une bonne main d'œuvre mais on formait les jeunes, ça va tomber à l'eau » « avant la formation était carrée, on formait les opérateurs de A à Z »					
« j'ai essayé de faire des graphiques pour suivre les objectifs (...) lors de l'EI on a demandé une formation Excel et Word (...) je l'ai pas eu, ah si on peut la faire pendant nos jours de repos (...) moi mes jours de repos, ils servent à me reposer (...) eux en journée quand ils font une réunion, ils arrêtent de bosser, ils font la réunion » « ils ont présenté deux produits (...) quand je leur parle, quel produit vous avez utilisé, ils me disent un bouchon rouge, un bouchon bleu »	Formation des personnels	Niveau organisationnel (suite)	« c'est malheureux » « c'est pas croyable »	Niveau individuel Niveau groupal	Ton sec
« ici faire qu'un seul travail ça n'existe pas, il y a toujours autre chose » « c'est l'imprévu qui va dominer (...) j'avais programmé de faire quelque chose et je peux pas parce qu'il y a autre chose » « Je commence quelque chose je passe à autre chose » « plein de dossiers qui commencent mais il y a une autre urgence qui vient entre temps donc le dossier reste en stand by et puis on traite l'urgence (...) et puis tout d'un coup il revient d'actualité »	Devoir interrompre une tâche, avoir des dossiers en attente et ne pas les clôturer		« ça m'énerve » « c'est pas évident » « c'est un peu chiant »	Niveau individuel	-
« c'est tout le temps niet » « ils veulent faire des choses sans dépenser » « on entend toujours dire qu'on gagne pas beaucoup d'argent, qu'on est mauvais » « le matériel c'est du matériel GIFI, acheté au vide grenier, (...) l'usine c'est une RollRoyce avec un rétroviseur pété (...) on veut pas dépenser » « à force qu'on leur dise qu'ils sont les vilains »	Entendre souvent dire que le contexte économique de l'usine est mauvais		« on est un peu las » « sentiment de frustration, de culpabilité »	Niveau individuel Niveau groupal	-



petits canards » « il faut économiser pour là, ça tire ça aussi »				
« on lui (Direction) a envoyé des mails, pas de retours » « quand on pose des questions (...) on attend toujours la réponse (...) je reviens vers vous et on voit pas revenir »	Manque de suivi, de retours		« c'est dommage »	Niveau groupal Niveau interindividuel Niveau individuel Rire
« le chef de quart va faire le pompier toute la nuit (...) et on a aussi une notion qualitative vis-à-vis du patron et une responsabilité sécuritaire, un rôle décisionnaire » « je suis responsable des SG qui consiste à tout et rien (...) non je ne suis pas responsable parce que la plupart des choses c'est moi qui les fait puisqu'ils peuvent pas faire ceci (...) j'ai gardé mon titre (...) mais je suis employé » « le chef de quart sera moitié opérateur, moitié chef de quart »	Rôle ambigu des chefs de quart, des chefs de service		« ils me démolissent »	Niveau groupal Niveau individuel -
« la personne concernée était pas contente et ça a renvoyé (...) une image négative de l'équipe » « se faire dénigrer dans le dos, qu'on sait pas travailler »	Se faire dénigrer par les autres services, autres équipes		« ça génère du stress » « j'ai horreur » « c'est pas respectueux »	Niveau groupal Niveau individuel Hausse du ton
« je vais à l'atelier, il y a des trucs qui traînent (...) à côté c'est un paquet de cigarettes »	Voir son environnement de travail en désordre		« ça me sidère » « ça a le don de m'énerver »	Niveau groupal Niveau individuel Regards diffus dans la pièce
« ils ont quand même beaucoup de travail (...) ils sont toujours sous pression » « le manque de temps pour le travail qu'on a à faire » « moins on est de personnes, moins on rentre profondément dans les problèmes et on ne résout pas le problème par manque de temps tout simplement » « on est un service où tout est régit par la marge de la fabrication »	Pilotage par l'aval et pression temporelle		« il y a un vrai stress qui s'installe » « c'est un mauvais côté » « c'est pas plaisant » « ça me contrarie »	Niveau groupal Niveau interindividuel Niveau individuel -

**Niveau organisationnel**  
(suite)

« on speede en permanence »		<b>Niveau organisationnel (suite)</b>			
« c'est pour toute suite ou pour la veille »					
« c'est ces surcharges de travail (...) le lundi matin, c'est toujours la course »	Pics d'activité		« c'est agaçant » « c'est extrêmement violent »	Niveau individuel	-
« on a des pics très très forts (...) quand il y a une panne, là chargez ! »					
« en idées CIP, mettre en place des RDV dans l'usine pour augmenter la cohésion sociale, ils se disent ça nous fera 150 € de plus ! »	Idées CIP		« c'est pas cohérent »	Niveau groupal Niveau individuel	-
« sinon, c'est lourd quoi, et puis on pas toutes les données »					
« quand je vois les idées CIP, c'est pas, c'est n'importe quoi, c'est du gros gros n'importe quoi, je mets une étiquette, c'est une idée CIP, (...) ba, ba, ba... »					
« Mme X. quand elle est partie, elle était en pleine forme, (...) tout le monde la trouvait super détendue (...) c'est maintenant grave parce que ça va faire 3 mois qu'elle est arrêtée »	Arrêt maladie d'un collègue		« c'est chiffonnant » « c'est inquiétant » « c'est dramatique »	Niveau groupal Niveau individuel	-
« ils sont malades tous les quatre matins les pauvres (...) le travail doit se faire »					
« c'était une soirée Casino et à part M.X personne n'est venu »	Moindre participation aux manifestations hors temps de travail	« je trouve triste » « pas terrible »	Niveau groupal Niveau individuel	-	
« il y avait une balade sur l'estuaire, (...) bon, il y avait 6 inscrits sur 60, (...) un véritable fiasco »					
« je dis à ma femme la première semaine d'avril on est sûrement en chômage et là je reviens 4 jours après, bé non »	Avoir des informations ambiguës, changeantes	« c'est ridicule »	Niveau individuel	Ton las	
« un jour il y a du chômage partiel prévu, l'autre semaine finalement non »					
« on a rien en commun (...) ils ont établi un cahier des tâches par équipe autogérées, un truc de compétences et il fallait avoir un maximum de compétences communes quoi mais moi ils peuvent pas avoir les miennes et je peux pas avoir les leurs »	Composition des équipes hautes-performances	« ça veut rien dire »	Niveau individuel Niveau groupal	Sifflement	

« les équipes (...) tout le monde change de porte-parole sauf moi (...) mes réunions je les fais tous seul (...) il en ressort rien »				
« on a subi la restructuration » « depuis 2002, il y a quelque chose qui s'est cassé (...) il y a encore des séquelles »	Plan social 2002		« ça nous a bien brassé » « ça a fait mal »	Niveau groupal Niveau interindividuel Niveau individuel Ton nostalgique
« la reconnaissance (...) très lointaine, la reconnaissance des gens ou ce qu'ils font (...) on reconnaît pas forcément les efforts » « quand ça va pas c'est notre faute, quand tout va bien, on sert à rien » « pas de reconnaissance ici, personne » « j'ai l'impression qu'on tient pas compte, on me demande jamais mon avis (...) je ne me sens pas reconnu ici (...) j'ai pas l'impression d'exister » « on a l'impression que les gens s'imaginent que vous faites que tirer des traits mais il y a du travail plus pointu derrière »	Manque de considération du travail	<b>Niveau organisationnel</b> (suite)	« je n'y tiens pas en plus, je m'en fous » « frustration » « c'est un frustrant »	Niveau groupal Niveau interindividuel Niveau individuel Rire
« on essaie de replacer les gens mais on a pas forcément le temps de faire un bilan de compétences » « les critères affichés ici j'ai jamais vu » « les tâches n'étaient pas bien définies » « c'est le même poste mais pas la même appellation pour ne pas faire de promotion »	Recrutement en interne			Niveau groupal Niveau interindividuel Niveau individuel Ton agacé
« changer tous les 2-3 ans de DT, à chaque fois le personnel doit se réhabituer » « les changements de DT (...) nouvelles politiques, nouvelles façons de faire (...) on nous demande de refaire des choses qu'on a déjà fait 20000 fois »	Changement fréquent de Directeur Technique		« c'est un peu pénible »	Niveau groupal Niveau interindividuel Niveau individuel -
« ils font des changements d'équipe, ils préviennent personne » « ils ont mis en place un relevé pour pallier les erreurs techniques, les équipes ont proposé une	Manque de consultation des personnels		« c'est usant » « c'est infernale » « ça fait bouillir »	Niveau groupal Niveau individuel -

autres organisation, il n'a rien voulu entendre » « ils installent des nouveaux appareils sans nous consulter bien souvent » « au niveau des contremaîtres (...) ils étaient conviés beaucoup plus pas à des réunions mais a beaucoup plus de prises de décision (...) il y a plein de choses qui se décident sans forcément leur accord »		<b>Niveau organisationnel</b> (suite)	« des points qui chagrinent, qui pourrissent un peu la vie »		
« je refuse tous les repas la veille quand je suis de matin » « moi j'ai deux filles, quand elles étaient petites je les voyais pas (...) je me rends compte que je les ai pas vu grandir » « les WE, les Noël, les anniversaires »	Conciliation vie travail-vie hors travail		« c'est pas super » « c'est dur »	Niveau individuel	Gorge serrée pour certains
« un changement le dimanche matin » « les changements la nuit »	Changements de production		« ça crée toujours du stress » « ça me fait chier »	Niveau groupal Niveau individuel	-
« venir dans une usine et dire à Dortmund on faisait comme ci ou c'était mieux comme ça » « il a l'air d'être sur son point de vue de l'Allemagne »	Comparer systématiquement cette usine à d'autres		« c'est pas bien »	Niveau groupal Niveau individuel	Rire Ton sec
« il vient jamais vous dire en face » « on est en train de faire une usine à gaz (...) il fait remonter des informations à la Direction contrairement à ce qu'on lui a dit » « il manque comme il respire, il raconte blanc alors qu'on vient de lui dire noir »	Manque de franchise, de fidélité du management		-	Niveau groupal Niveau individuel	Ton sec
« ils mettent la charrue avant les bœufs, automatiser l'usine et rendre les appareils fiables (...) que ce soit fait avant »	Passage à 3 précipité par rapport aux actions mises en place		« ça me plaît pas forcément »	Niveau groupal Niveau individuel	-
« 8h00 avec des alarmes toutes les 15 secondes (...) quand il y a un problème t'as 400 alarmes en 10 secondes » « je stresse quand il y a des alarmes (...) j'en suis dispensé »	Alarmes intempestives à la console		« je me sens pas à l'aise » « ça m'irrite » « je suis moins attentif »	Niveau groupal Niveau individuel	-

« ils sont en train de nous changer d'équipe alors que personne n'a rien demandé, ils obligent les salariés à travailler avec d'autres » « il se trouve déraciné sans aucune fibre »	Changements d'équipe	<b>Niveau organisationnel</b> (suite et fin)	-	Niveau groupal Niveau individuel	-
« quand il faut réfléchir la nuit vers 2-3h00 du matin »	Incidents sur l'usine la nuit		« c'est pas facile »	Niveau groupal Niveau individuel	Discours saccadé Ton humoristique
« c'est toutes les choses qui reviennent, qu'on signale, il faut le dire 4-5 fois » « on lui envoie les comptes-rendus de réunion et on l'invite une fois sur deux, (...) on a demandé à M.X hier et il est revenu, il se souvenait plus de rien, merde il a fallu tout lui réexpliquer ».	Manque de rigueur dans le suivi des problèmes techniques		« irritable » « c'est le plus usant »	Niveau groupal Niveau individuel	Ton agacé
« je stagne, je stagne (...) j'ai demandé, c'était même proposé en formation, ça n'a pas été accepté, il y a quelqu'un qui s'est mis contre » « pas de place de chef, plan de carrière grillé, pas d'avenir »	Ne pas avoir de possibilité d'évolution dans l'entreprise		« ça fait beaucoup »	Niveau individuel	Rire Larme Silence
« en 2002, des collègues qui sont partis, des gens avec qui je m'entendais très bien, j'aimais bien l'équipe à l'époque »	Départ d'un collègue apprécié		« c'est des mauvais moments »	Niveau groupal Niveau individuel	
« on est jamais là pour se défendre au briefing, il vous arrive quelque chose le WE, et bé le lundi matin, pam, ils auraient dû faire ça » « il ne défend pas le service » « j'ai pas d'appui parce que dès qu'il y a une petite erreur, on me le dit aussitôt »	Manque de soutien de la part de la hiérarchie directe		<b>Niveau groupal</b>	« on perd notre identité »	Niveau interindividuel Niveau individuel
« l'accident corporel, j'ai vu pas mal d'explosion de ventilateurs » « quelqu'un qui se fait couper un doigt » « il y a eu la mort d'un collègue »	Accidents corporels, décès d'un collègue	« j'ai peur » « c'est difficile »		Niveau interindividuel Niveau individuel	-
« alors moi je sais de quoi je parle (...) mais bon le problème c'est qu'il faut que l'explique » « j'aime tellement ce que je fais que j'aimerais que tout le monde comprenne »	Difficulté à expliquer un problème spécifique à des non-spécialistes	« je me sens incompris » « c'est difficile » « je suis un peu déstabilisé »		Niveau interindividuel Niveau individuel	-

« on a fait des changements d'équipe, on nous a donné un collègue qui est un cas difficile (...) il travaille bien mais c'est d'un point de vue caractère (...) il y a des jours vous le supportez et il y a des jours vous le supportez pas (...) il a toujours un caractère négatif »	Avoir un collègue « difficile » dans l'équipe	<b>Niveau groupal</b> (suite et fin)	« j'encaisse » « ça rend pas le travail plaisant »	Niveau individuel Niveau interindividuel Niveau groupal	
« M. X ne sait pas déléguer, alors au début il donne les éléments, tu commences à faire le projet, à un moment donné il faut qu'il se raccroche dessus et qu'il s'imbrique dans, (...) c'est pas évident de savoir travailler en collaboration »	Manque d'autonomie sur les tâches et de délégation d'activités	<b>Niveau interindividuel</b>	« c'est une certaine démotivation, frustration »	Niveau individuel	-
« il a attendu l'EI pour dire quelque chose qu'on ne pouvait même pas s'y attendre » « aucun feedback tout au long de l'année »	Entretien Individuel : manque de feedback du chef tout au long de l'année		-	Niveau individuel	-
« pour M.X, j'ai un mauvais comportement, je suis toujours en opposition (...), je suis pas content (...) il m'a fait comprendre que si j'avais l'intention d'être chef un jour, j'étais grillé » « il a finit par dire (...) que j'étais négatif »	Etre jugé sur sa personne et moins sur le travail		« ça fait beaucoup »	Niveau individuel	Rire Larme
« je vois surtout dès fois des personnes qui font du travail vite fait » « ils ont des façons de travailler qui me convenaient pas » « je suis en contradiction avec mon comportement »	Voir du travail bâclé, inachevé, en désaccord avec ses valeurs	<b>Niveau individuel</b>	« c'est ce qui m'inquiète un peu » « ça met pas en confiance » « j'y arrive pas » « ça m'énerve »	Niveau groupal	Discours saccadé Larme
« on a des problèmes à la maison, (...) moi j'essaie de laisser mes problèmes au vestiaire » « ma femme va pas super bien »	Problèmes personnels		« c'est pas évident, c'est pas facile » « c'est dur à gérer »	Niveau groupal Niveau interindividuel	Silence Rythme lent
« en vieillissant, on oublie (...) il faut que rien vienne me distraire » « j'ai des pertes de mémoire (...) pour le travail »	Pertes de mémoire, oublis		« c'est ce qui m'énerve le plus » « c'est embêtant »	Niveau groupal	-

## 2. Psychodrame

### a. Justification des thématiques

Vous trouverez, en suivant la justification des thématiques abordées dans les sessions de formation.

- ✚ **Saynète 1, management et délégation :** avons-nous choisi de faire jouer les personnels sur cette thématique pour plusieurs raisons. Sensibiliser les managers à la délégation d'activités en faisant témoigner les salariés sur les avantages qu'ils en tirent au quotidien, notamment en termes de reconnaissance et de sens au travail. Aussi, nous savions la difficulté pour certains managers de déléguer, il s'agissait pour nous d'ouvrir un débat sur le pourquoi des choses, sur les pratiques et sur les bénéfices que les cadres pouvaient dégager à leur tour (relationnel, charge de travail).
- ✚ **Saynète 2, entretien individuel :** cette thématique n'apparaît pas telle qu'elle dans le diagnostic, elle nous a toutefois permis, au travers d'un outil commun à l'ensemble du personnel, d'évoquer des questions de reconnaissance (cf. manque de considération versus reconnaissance), de critères d'évaluation (cf. problématique de recrutement en interne), de management, etc. Cette prise de recul, possible à travers cet outil, semblait pouvoir favoriser une relative distanciation envers des questions inévitablement sensibles, faire écho à une majorité de personnel et ainsi les impliquer dans les débats et obtenir différents points de vue sur les thématiques sous-jacentes.
- ✚ **Saynète 3, conciliation vie travail - vie hors travail :** cette thématique est spécifique à la fabrication, il nous semblait essentiel que le collectif échange sur cette question, inhérente à leur travail, qui renvoie à un risque partagé par les personnels, risque d'autant plus fort qu'il est bien souvent tu. Bien qu'une certaine confiance au sein des équipes ne soit plus à prouver, il n'est jamais évident de parler de soi et de ses ressentis. Rappelons d'ailleurs que les salariés de ce service sont exclusivement des Hommes. Le mécanisme de défense de la virilité, dont nous avons d'ailleurs constaté l'ampleur chez quelques salariés, vient conforter ce constat premier et notre volonté d'aborder ce sujet.
- ✚ **Saynète 4, cohésion sociale :** notre diagnostic rendait compte de situations émotionnellement confortables. Les moments d'échanges au sein de l'entreprise ne sont pas ressortis de manière prépondérante dans les discours pourtant, nous pensons que ce sont des moments privilégiés, qui n'existent pas dans toutes les structures, et qui méritent d'être mis en débat. Pourquoi ? Afin que les personnels arrivent à en dégager les avantages eux-mêmes mais aussi qu'ils puissent travailler sur les points de réticence. L'enjeu sous-jacent étant de favoriser



l'appropriation de cette démarche entreprise par la Direction. Les personnels ont aussi évoqué une sorte de coupure depuis le plan social 2002, les saynètes proposées offraient la possibilité de revenir sur ce passé regretté pour ensuite mieux tourner la page.

- ✚ **Saynète 5, changement organisationnel, passage à 26-24 à la fabrication :** fidèles au changement, les préoccupations sont inévitables. Bien que celui ait été, semble-t-il, accompagné dans des conditions tout à fait acceptables (intervention d'un ergonome, groupes de travail, écoute et présence de la Direction, etc.), ce changement impacte les activités du quotidien des salariés au travers des questions d'identité, de conditions de travail, de santé, etc. Aussi, les cinq équipes ne se trouvaient pas toutes au même degré d'avancement vers le changement. Il s'agissait donc d'échanger les points de vue et de les faire évoluer, dans les collectifs, en prenant en compte les leviers et freins à ce changement. Concernant les réticences, ces saynètes offraient donc la possibilité de mettre en débat la pénibilité du travail et les rôles ambigus des chefs de proximité.
- ✚ **Saynète 6, grille du mérite :** cette thématique a été abordée par les personnels eux-mêmes lors des échanges sur l'entretien individuel. En effet, c'est souvent que nous retrouvons cet amalgame entre l'entretien individuel d'appréciation et le mérite que les Directions souhaitent justement évacué. Cela étant dit, cette thématique renvoie majoritairement à des questions d'injustice mais aussi à des difficultés d'utilisation de l'outil qui, nous savons, a été créé par un cabinet extérieur en collaboration avec la Direction, et donné aux personnels avec une « notice d'utilisation ».
- ✚ **Saynète 7, travail en collaboration :** ce point est ressorti de manière positive au sein des services (cf. entraide, soutien). Il nous paraissait intéressant de le mettre en avant. En effet, les collectifs de travail sont de véritables ressources psychosociales, les salariés, bien que de plus en plus réduits en nombre, restent au sein de cette entreprise, pour la majorité, solidaires. Les salariés, d'après nos entretiens, en ont conscience et se rattachent beaucoup à cela, il ne s'agissait donc pas de leur dire soyez solidaires ou de prôner l'entraide, si bien que dans un contexte de réduction d'effectifs, cela n'est pas toujours faisable, mais bien de leur faire dire les affects que cela leur procure en tant qu'Homme, collègue, supérieur, etc. et que cela les encourage à poursuivre sur cette même lignée tout à fait protectrice dans une société individualiste, dans un contexte de travail incertain avec des conditions qui se veulent de plus en plus oppressante en termes de charge.
- ✚ **Saynète 8, formation et transmission du savoir-faire :** plusieurs discours faisaient écho aux problèmes de formation au sein de l'entreprise. Il s'agissait d'abord de revenir sur un changement organisationnel vécu par les salariés des services généraux cette année dont nous

avons eu écho uniquement par le management. L'idée était d'ouvrir un débat avec les personnels exécutants, pour que ces derniers puissent exprimer leur perception générale sur ce changement et ce, dans un cadre de travail serein où la parole est invitée. Bien sûr, avons-nous abordé plus particulièrement la formation dispensée qui semblait, d'après les dires, peu adaptée au terrain. Par ailleurs, ces saynètes avaient pour objet d'élargir les débats à la question de la formation des managers mais aussi des personnels qui seront amenés à remplacer les salariés à ce jour en poste (transmission du savoir-faire), etc. La question de la GPEC avait ainsi toute sa place dans ces débats.

✚ **Saynète 9, charge de travail et pression temporelle :** cette thématique a été abordée par les personnels de manière diffuse lors des entretiens individuels (dossiers en attente, incidents techniques, changements de production, pics d'activité, etc.) Aussi, au vu du contexte actuel de l'entreprise, conforté par nos entretiens informels et nos observations naïves, nous conjecturons, et ce de manière forte, que ce risque touche bon nombre de personnes, qui l'expriment toutefois selon leur propre vécu subjectif. Ainsi, les saynètes proposées avaient pour objet de toucher une majorité de personnes, de mettre en débat le risque dans toute sa complexité puisque celui-ci est trop souvent rapproché du niveau individuel (mauvaise organisation, moindre gestion du stress, etc.) en occultant les réelles problématiques (manque de personnel, tâches diffuses, contraintes temporelles, etc.)

## b. Compte-rendu des sessions de formation

### Sessions 1, 2, 3, 4.

#### Saynète 1, management et délégation

##### - Points positifs

**Responsabilisation des personnels** de fabrication, qui se sentent dès lors plus valorisés qu'avec un management plus directif comme certains ont connu.

**Délégation** d'activités et de missions de la part de *certain*s managers.

##### - Points à améliorer

**Déléguer davantage** tout en accordant une attention au travail réalisé. Trouver ensemble un équilibre qui va dans le sens d'une dynamique positive (pour chacun et pour l'entreprise).

##### - Propositions d'amélioration

**Réunir**, quand cela est possible, **son équipe avant la réunion technique du matin** pour faire un point sur les activités de chacun.

**Inviter un de ses collaborateurs à exprimer lui-même le compte-rendu de son travail** en réunion technique.

##### - Réflexions des groupes

**Savoir déléguer c'est faire confiance à ses collaborateurs. Autrement dit c'est reconnaître leurs compétences et leur expertise.**

**Pourquoi avons-nous du mal à déléguer ? Plusieurs hypothèses sont apportées : habitude de travailler seul, manque de confiance envers ses subordonnés, peur d'une perte d'une partie de son propre travail, qui est un vecteur d'identité...**

Sessions 1, 2, 3, 4, 5, 6.

## Saynète 2 : l'entretien individuel

### - Points positifs

**Feedbacks réguliers** tout au long de l'année.

Moment pour le salarié de **s'exprimer** et d'**échanger** avec sa hiérarchie.

Synthèse de l'année étayée par des **faits**.

**Reconnaissance des points positifs** du salarié (travail, implication, etc.)

Co-définition des **marges de progression**.

Possibilité de faire des **demandes** (formations, souhaits d'évolution, etc.).

### - Points à améliorer

Ne pas attendre un EI pour dire les choses, **privilégier les retours réguliers** comme cela se fait dans certaines équipes.

Adopter une **façon acceptable de dire les choses** et **choisir les mots**.

**Rester factuel**, pour limiter la subjectivité de l'entretien, en prenant en compte les **faits écoulés sur l'année**.

Mettre en valeur, **reconnaitre ce qui s'est bien passé** tout au long de l'année.

**Suivre de manière plus rigoureuse les demandes** des personnels et faire des **retours**.

Au vu de la **pyramide des âges**, les **demandes de formations sont moindres**.

### - Propositions d'amélioration

Faire des **retours aux personnels sur les demandes de formation** (acceptées ou non) en donnant les justifications (ex. budget)

Mettre en exergue la **commission formation**. Celle-ci pourrait être un appui pour les salariés pour les aider dans la recherche d'organismes de formation.

### - Réflexions des groupes

**Chaque entretien individuel est différent car les personnes sont toutes différentes. Il s'agit de s'adapter à la personne que l'on a en face de soi.**

**Aussi, l'entretien individuel est un moment d'échanges. Il s'agit de le co-construire avec son manager afin d'arriver à une évaluation acceptable.**

**Toutefois, il a été rappelé que cet entretien ne relevait pas du jugement (smiley) mais bien d'une volonté d'avancer avec la personne. Le document reste donc un support pour les personnels pour orienter la discussion qui, elle, est bien plus importante et pertinente.**



Sessions 1, 4, 6.

## Saynète 3 : conciliation vie travail-vie hors travail

### - Points positifs

Partage et soutien entre collègues lors de « coups de blues ».

Prime de quart qui vient compenser certaines périodes vécues difficilement par certains (ex. Noël, anniversaire)

De manière globale, les salariés arrivent à faire une coupure entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle.

### - Points à améliorer

Arriver à faire une coupure, notamment en cas d'incidents, de périodes de travail non-ordinaires (ex. gel).

### - Réflexions des groupes

**Pour la fabrication, les 3\*8 nécessitent de s'organiser à l'avance et de faire certaines concessions. Ce qui est important c'est de ne pas s'en rendre malade. Les personnels notent que ce système offre d'autres avantages (temps de libre en semaine, prime).**

**D'autres services sont concernés par cette difficulté à concilier vie travail-vie hors travail et à faire une coupure entre ces deux sphères de vie. Le soutien des collègues (remplacement, échanges verbaux, etc.) est précieux et mérite d'être encouragé.**



Sessions 2, 3, 6.

### Saynète 4, cohésion sociale



- Points positifs

**Manifestations de l'équipe APS** qui permettent d'échanger entre services.

- Points à améliorer

Veiller à ce que le **roulement des manifestations** soit fait de manière équitable (équipe de fabrication).

**Manque de retours** envers les personnes organisatrices (ex. équipe APS, C.E.).

Les personnes de même service restent pour la plupart entre eux lors des manifestations.

**L'équipe APS est la seule à s'occuper des manifestations.**

- Propositions d'amélioration

Permettre à **chaque service d'organiser une manifestation** (tour de rôle). Il s'agit de ne pas être trop rigide. Le volontariat a été abordé en apportant la nuance qu'il fallait des moteurs pour cela puisse se faire. Un planning souple, des manifestations au choix (petit-déjeuner, apéritif, goûter), des thématiques libres (travail, bien-être, etc.) pour chaque service semble être une proposition acceptable.

Organiser les **manifestations en équipe mixte** (administratif, maintenance, laboratoire, etc.)

Organiser davantage de **sorties en dehors de l'entreprise**, par le CE ou non (ex. sortie canoë, restaurant, pique-nique)

- Réflexions des groupes

**Ces manifestations sont plutôt appréciées, parce que « la rencontre permet l'échange ». Justement, « les moments d'échanges au sein de l'entreprise sont plus centrés sur la technique que sur l'humain ». Ces manifestations ou les autres sorties sont l'occasion d'échanger autour du travail mais aussi sur autre chose avec des personnes de services différents qui se côtoient parfois que peu. Ces moments participent à la cohésion au sein de l'entreprise.**

Sessions 4, 5, 6.

### Saynète 5, changement organisationnel : passage à 26/24 à la fabrication



- Points positifs

**Consultation des personnels** pour ce changement.

Prise en compte du **côté technique**.

- Points à améliorer

Prendre en compte l'aspect humain et sécuritaire.

- Propositions d'amélioration

**Formations SST** (dont « recyclage » tous les 2 ans) pour l'ensemble du personnel (formation réglementaire sur le temps de travail).

Revoir les **procédures de sécurité** (ex. autorisation de quitter le poste console).

**Signalétique pour les pompiers** (ex. fléchage au sol, système lumineux jusqu'à la salle de contrôle).

**Motorola type GPS** (géo localisation).

+

**Homme-mort** pour le personnel de la maintenance qui est amené à travailler seul.

- Réflexions des groupes

**Arrêter de parler de cas extrêmes, notamment lorsqu'il s'agit de la sécurité des personnels. Les salariés et la Direction sont conscients des conséquences pour chacun d'un accident corporel sur l'usine.**

**Au vu du contexte de l'entreprise, profiter des périodes de chômage technique pour former le personnel semble être opportun ; toutefois, il s'agit de prendre en compte ce besoin et trouver un mode d'organisation pour ces formations sans compter sur ces périodes.**

Sessions 2, 4, 5.

## Saynète 6, grille du mérite

- Points positifs

Avec ce système, certains salariés disent **pallier les limites du système de roulement**.

- Points à améliorer

**Outil lourd d'utilisation** avec des **objectifs difficiles à atteindre**.

Les **faits** à trouver qui ne rendent pas compte du travail accompli sur **l'année**.

Outil qui crée un sentiment d'injustice dans le sens où **tout le monde travaille et apporte sa pierre à l'édifice**.

**Décision finale des méritants par la Direction** (qui peut s'avérer en contradiction avec les choix des chefs), qui ne connaît pas le travail. Certaines justifications sont perçues comme injustes de par la part importante de subjectivité.

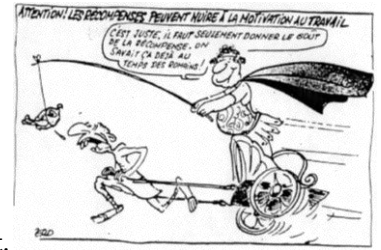
- Propositions d'amélioration

Faire un **groupe de travail** mixte (encadrement, salariés) ou avoir une **formation** sur ce qu'**être factuel** signifie.

Jouer la transparence et **afficher les méritants sur les écrans** et les **justifications**.

- Réflexions des groupes

**Les chefs sont sans doute les mieux placés pour savoir qui de leurs collaborateurs sont méritants. Par ailleurs, afin de rétablir un sentiment de justice et « éviter les discussions à n'en plus finir », la transparence des critères et des méritants est souhaitable.**



Sessions 1, 2, 3, 4, 5, 6.

## Saynète 7 : le travail en collaboration



- Points positifs

Intra-service :

**Bonne communication au sein même des services** (relève des équipes de fabrication, rapport chef de quart, outil informatique à la maintenance, équipes HP, etc.)

**Entraide et soutien** entre collègues, **esprit d'équipe**.

**Analyse des incidents techniques en équipe** (+ **trace informatique** qui peut s'avérer utile à tous)

Interservices :

**Bonne entente entre les services.**

- Points à améliorer

Intra-service :

Consulter l'ensemble des équipes de fabrication avant de transmettre des informations aux autres services (DI, idées CIP, bureau d'études).

Interservices :

Echanges d'informations entre la maintenance et la fabrication (DI).

Consulter davantage les salariés en cas de conception de nouvelles installations.

- Propositions d'amélioration

**Cahier de suivi** au sein de la fabrication en complément du rapport chef de quart (actions réalisées, en cours)

(→ *La majorité des personnels de fabrication disent communiquer suffisamment*).

Intervenir dès la **phase d'analyse** en essayant **d'être plus exhaustif et précis sur les DI**.

Au lieu d'envoyer un plan, difficilement compréhensible aux salariés et long à déchiffrer, le **BE pourrait se rendre sur le terrain, recueillir les propositions et ensuite monter l'étude**.

- Réflexions des groupes

**Mettre à profit l'expertise de chacun en apprenant à écouter l'autre sur ce qu'il a à apporter pour améliorer la situation.**

**La charge de travail et les contraintes poussent à se débarrasser rapidement des problèmes ce qui n'est pas des plus favorable pour les collègues et pour la qualité du travail.**

**Une dernière remarque consiste à dire que nous sommes tous différents, ainsi une installation qui va convenir à une équipe ou à un service, peut ne pas convenir aux autres.**



Sessions 2, 4, 5.

### Saynète 8, formation et transmission du savoir-faire



- Points positifs

Des formations, pour la majorité, adaptées aux besoins.

Des formations intéressantes (ex. EI) faites avec d'autres entreprises.

- Points à améliorer

Certains enseignements sont difficilement applicables sur le terrain (ex. gestion du stress- micro siestes)

Pas de possibilité de transmettre le savoir-faire aux jeunes. Passer à la sous-traitance pour certains services pose question. Une fois que le sous-traitant commence à connaître l'usine, son contrat (3-4 ans) est terminé.

En cas de départ d'un salarié, pas de concertation sur l'activité à remplacer (qu'est ce que l'on garde, qu'est ce que l'on sous-traite, etc.)

- Propositions d'amélioration

Créer, à la maintenance, un outil de transfert de données avec des mises à jour pour ne pas perdre le savoir.

Lors du départ d'un collègue, consulter l'équipe concernée sur les changements (remplacements, activités, etc.) à venir.

- Réflexions des groupes

Acquérir des compétences et pouvoir prendre du recul dans le cadre de formations est tout à fait appréciable et est un facteur de motivation au travail selon les personnels.

La transmission du savoir-faire serait un moyen de (re)trouver un sens au travail notamment pour des personnels dont l'âge pose question.

Sessions 1, 3, 5, 6.

### Saynète 9, charge de travail et pression temporelle



- Points positifs

Connaissance des collègues et du travail qui participe à l'acceptation de manières de parler et de réagir (ex. fabrication-maintenance). Les salariés ont aussi la démarche de s'excuser ou d'expliquer après avoir résolu l'incident.

Soutien social des collègues.

Stratégies construites et utilisées par les personnels (ex. méthode de travail, partage des difficultés, check-list par téléphone avant de se déplacer, etc.)

- Points à améliorer

Manière de s'exprimer envers les collègues (ex. ton, choix des mots, etc.).

- Propositions d'amélioration

Faire un groupe de travail mixte (ex. fabrication-maintenance ; plusieurs niveaux hiérarchiques) qui consisterait à créer un outil d'aide à la prise de décision en s'accordant sur les priorités.

Mettre en place une réunion-cadres, sans hiérarchie, où seraient abordées les difficultés rencontrées (ex. management, charge de travail, conflit, etc.). Une réunion plus ou moins régulière en fonction des besoins.

- Réflexions des groupes

Lorsque nous sommes au travail, et encore davantage dans les situations d'urgence, on ne prend pas le temps de s'intéresser à ce que font les autres. On reste convaincu que notre activité est prioritaire par rapport à celle des autres. Il s'agit d'écouter l'autre sur ce qu'il est train de faire pour pouvoir décider de la priorité ensemble et aller dans le bon sens.

Une autre réflexion consiste à dire que les salariés s'aideraient plus techniquement que psychologiquement.

# ANNEXE III

## EXTRAITS D'ENTRETIENS<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Cette Annexe ne figure pas dans le rapport remis à l'entreprise. Aussi, l'ensemble des entretiens est disponible en Annexe CD.



## Extrait 1 : Niveaux sociétal, organisationnel, groupal, interindividuel, individuel.

Ouais, bé j'étais dans de supers bonnes conditions, tout se passait bien, il y a eu des **changements d'équipe**, ils m'ont mis dans une équipe avec des personnes avec qui j'ai pas trop, **j'ai pas beaucoup d'affinité**, je leur ai fait comprendre que, qu'il y avait telle ou telle équipe avec qui ça me dérangeait pas de travailler, et les autres ça me dérange pas de faire des remplacements toute l'année mais pas de travailler toute l'année, je veux dire faire quelques remplacements de temps en temps et là ils ont pas du tout fait dans mon sens, ils ont fait ça pour me punir ou, je leur ai fait comprendre qu'il valait mieux que je me sente bien dans la société, que je me sente bien dans une équipe et ils ont fait tout l'inverse, on s'est vu plusieurs fois, j'ai vu tout le monde, ça m'est imposé, il y a rien à faire c'est ça ou je suis licencié en gros c'est ce qu'ils m'ont dit, là ils me mettent vraiment dans des conditions (**rires**) c'est tout l'opposé, j'étais motivé, je fais mon boulot de A à Z, tout, enfin, je suis consciencieux, là ils ont tout fait pour me pourrir la vie en fait (**silence**).

(...)

*Et pourquoi ils vous ont choisi à vous ?*

Alors, hmmm (**rires**) parce qu'il y a du copinage, il y a du copinage à Cofrablack, il y a toujours eu du **copinage, du favoritisme**, il y en a qui font bien de la lèche au patron ou qui ont des copains dans les bureaux et il y en a qui ont pu demander mais ah bé tiens lui je le veux plus dans mon équipe, je veux lui, c'est les seuls qui ont eu le droit de choisir les autres ils ont pas eu leur mot à dire. Non seulement l'injustice, ça marche pas, le copinage tout ça c'est pas normal.

*Si je comprends bien, c'est une personne qui aurait dit non lui je le veux pas dans l'équipe par contre le petit jeune...*

Ouais, parce qu'en plus il y avait que moi qui pouvais pas faire d'ombre à un opérateur dans leur équipe qu'ils visent comme futur chef opérateur. Il y en a d'autres qui était candidat aussi au poste de futur chef opérateur, comme il va lui faire de l'ombre et ils le veulent pas, de la magouille, j'ai le sentiment de m'être bien fait mettre dans l'histoire, voilà (**quoi**), après je sais que c'est pas des vaillants alors avec mon collègue il va falloir qu'on travaille pour deux, ça m'intéresse pas forcément, je préfère faire mon boulot à fond, je suis pas payé pour faire le travail des autres (**rires**). Franchement **si j'étais célibataire, si j'avais pas une famille à nourrir, je démissionnerais**, même si j'avais rien, je me mettrais au chômage. Ah ouais.

*A ce point.*

A oui oui oui, je, ils m'auraient pas changé d'équipe ou ils m'auraient mis avec des gens avec qui j'ai des affinités, j'aurais même pas cherché de travail ailleurs (**silence**), et là (**tape sur la table doucement**) je fais tout ce qu'il faut (**silence**) pour trouver du travail ailleurs c'est dommage d'en arriver là. Je suis le plus jeune, au lieu de me motiver pour travailler, ils font tout l'inverse. **C'est un mal-être là (se gratte la gorge)**.

(...)

*Si je comprends bien, vous allez aller dans une équipe qui n'a pas les mêmes valeurs que vous.*

Voilà exactement (**un ton très affirmatif**), tout à fait, je pouvais pas balancer comme ça à la Direction sur mes collègues, j'ai dit que j'avais mes raisons, c'est vrai que je vais pas balancer mes collègues, **ils ont des façons de travailler qui me convenaient pas** (**silence**) j'aiiiiiii pas eu le choix (**discours inaudible**).

(...)

*Vous me dites que tout ce que vous proposez, rien est pris en compte.*

Non, ils ont leur truc, l'ancienne Direction nous l'imposait eux ils nous font croire qu'on y va tous dans le même parce que tout ce qu'on dit en réunion, on dit faut ci, faut ça pour tourner à 3 mais il y aura rien de fait, j'ai déjà fait à 4, 11km dans une nuit qu'est ce que ça va être à 3, c'est dur je sais pas où ils veulent en venir. Dégouter les gens, moi ça va je suis jeune mais ceux qui ont des années de 3\*8 dans le dos.

*Vous ne vous voyez pas le faire...*

Ah non (**rires**) je tiens à ma vie, déjà on te dit que sur du travail posté c'est entre 8 et 12 ans d'espérance de vie en moins, rien qu'avec les **horaires**, sans compter le **travail physique, les produits chimiques, le noir de carbone et tout** (**hmmm**).

*Ca n'vous tente pas trop !*

Non pas trop (**silence**).

(...)

*J'ai l'impression que ce qui vous chagrine c'est pas seulement ce changement d'équipe c'est un tout.*

**Ouais même ce pays, tout ce système, tout le système, tout le système**, moi j'étais dans les îles, j'ai vécu 7 ans sous les tropiques, 4 ans à la réunion, 3 ans à Mayotte, j'ai fait mon collège à la Réunion et quand je suis rentré en France (**souffle**), bienvenue dans le monde réel. C'est mieux sur les îles. C'est plus cher mais il y a d'autres lots de consolation à côté.

## Extrait 2 : Niveau groupal, niveau individuel

Surtout avec la routine, c'est dangereux ça la routine, ça fait parti des inquiétudes quand même parce qu'il y a toujours un risque physique (**silence**), ça fait parti des risques. Et **la semaine dernière si, ils m'ont un peu mis la pression, la semaine dernière dans mon équipe, parce qu'ils m'ont fait une connerie, ils ont failli faire déborder un bac.**

*Déborder un bac ?*

Ouais.

*C'est trop de noir c'est ça?*

Non, là c'était de l'huile, ça aurait pu être une catastrophe (**accentue ce mot**). Je veux bien passer à la télé, mais pas pour ça (**rires**), ça aurait pu être catastrophique. Un bac qui déborde (**discours inaudible - ce sont des mesures**) et 12 tonnes à la minute ! En gros, oui un toner oui, ça doit faire ça, c'est un geyser. Heureusement que je leur ai dit de vérifier mais à cinq minutes près, on avait des tonnes d'huile par terre alors là, **je l'ai mal vécu sur le coup**. Ça fait parti, là **ça m'a mis un coup**, qu'est-ce qui va se passer, comment je vais justifier ça.

*C'est un mauvais calcul en fait ?*

5:00 du matin, le gars à la console a cru que la mesure était bonne, alors qu'arrivé à un certain niveau il faut vérifier à la main. L'opérateur qui devait le faire à penser à autre chose et moi, sur le coup, c'est en vérifiant la console, j'ai dit il y a un problème, il faut aller voir, vite vite, vite vite vite. Effectivement, c'était prêt à déborder. Ça a débordé un tout petit peu, on le voit il y a une tâche, mais bon on voit rien, 30 L sont passés. Si il y va pas, ah oui, là on a droit aux infos, ça (**silence**). Je sais pas comment ça se serait passé, là je suis mal, je suis responsable, le problème c'est ça, **même si c'est l'opérateur qui a oublié, moi je peux pas oublier**. Heureusement j'y ai pensé, ça, **ça fait parti des choses qui marquent**. Là, j'ai dit les gars vous me refaites jamais ça. Darchicourt est venu, il a su, il a dû le savoir, il a rien dit, il a dit qu'est-ce qu'on peut faire pour pallier à ça. Son boulot, et c'est tout. (**Silence**).

### Extrait 3 : Niveaux organisationnel, niveau interindividuel, individuel

*Cette personne utilise le terme positiver, précisons que celle-ci a eu connaissance des intentions de la Direction avant notre arrivée sur le site.*

Oui, bien sûr (**rires**), (**silence**) après il y a des situations stressantes qui je ressens bien, l'instabilité, **l'informatique va pas très bien**, j'ai connu une grande période de stabilité où ça marchait très bien et là du fait de **beaucoup de changements au niveau du groupe**, ça se retrouve dans l'informatique et les choses marchent pas aussi bien qu'on le pense, du fait que c'est des sources de stress où les gens ne sont pas satisfaits, ils ne peuvent pas se connecter, ça va une fois mais quand ça se répète au bout d'un moment il y a un vrai stress qui s'installe quoi, ça je le ressens évidemment à mon niveau de suite, le problème, la situation la plus stressante, c'est diable que puis-je faire, **quelque fois je me sens un peu impuissant**, donc **j'ai vu que M. X m'en a parlé et j'en ai parlé à lui**, donc il sait que pour moi, il a lancé, on a lancé un projet de (**pause**) juste mettre les bases du projet, alors ça c'est une source de stress parce que j'ai **l'impression de ne pas être maître de la situation** et **ça me dépasse un petit peu** donc ça c'est un entretien que j'ai eu avec lui hier, l'idée **c'est que tu formalises ton projet, que tu le mettes en place, déjà lui a dit au comité de direction qu'il était pas content du service informatique, de l'informatique en général actuellement, que la situation était assez moyenne, ça veut pas dire que, c'est pas moi le responsable bien sûr il faut se le dire mais la Direction dit qu'il faut quand même que je fasse des actions pour, pour essayer de (**silence**)**, donc ça c'est une vraie source de stress et ça c'est difficile de positiver dans ce cas là, peut-être que ma difficulté à moi c'est quand je suis en situation de stress réellement, j'ai du mal à positiver les choses très vite, donc voilà c'est l'entretien que j'ai eu hier avec M. X, je sais maintenant qu'on a lancé un processus et qu'on a annoncé que l'informatique ça va pas, voilà, qu'est ce que tu veux savoir d'autres (**rires**) ?

*Est-ce que tu as d'autres anecdotes ou peut-être me préciser les affects que tu ressens face à ses différentes situations de travail que tu rencontres ?*

Quand, je, heu (**silence**) il y a une espèce quelque part de (**réfléchit**), pas de **colère**... mais j'allais dire de, je cherche le mot, (**acquiescement, hochement de la tête du psychologue**) de **l'incompréhension**, c'est peut être **difficile de parler informatique avec des gens qui ne sont pas informaticien** (**silence**) alors moi je sais de quoi je parle quand je parle informatique et à partir du moment où on te dit ça va pas et je sais plus ou moins pourquoi ça ne va pas, mais bon le problème c'est qu'il faut que je l'explique. Donc, il y a, il y a un sentiment, de je vais pas dire, incompréhension ça s'est sûr, je suis incompris, si **je suis incompris** c'est que je l'explique pas, c'est que ça va pas, je l'explique mal (**silence**) les sentiments que je peux avoir, en parlant quand ça ne va pas, heu, (**silence**), (**acquiescement du psychologue**), heu (**silence**) peut-être j'allais presque dire d'impuissance sur le moment merde, le morceau est gros **je suis un peu déstabilisé**, il faut que je trouve les réponses alors que bon, il faut que je trouve des réponses il y a, souvent **je me sens un peu démuni** et c'est le cas actuellement en informatique où **je n'ai pas d'interlocuteur**, j'ai pas de, **donc tout retombe sur moi, je pense que même si j'explique, ils connaissent la situation, ils, ils à mon avis, ils se disent il faudrait peut-être, c'est ton job aussi, c'est tes responsabilités, j'ai un peu peur du mot incompétence** aussi qui pourrait me tomber dessus alors que tu ne t'y attends pas, **ça serait la pire des choses. Je suis loin, j'veux dire je me sais pas incompétent, je fais de l'informatique depuis 20 ans, c'est pas nouveau, donc tout ça ce sont des mots qui sont quand même assez forts, tu les reçois, on te les dit pas mais tu les ressens, il y a un peu tout ça, qu'est ce qu'il peut avoir (**cherche**)**, peut-être la peur de ne pas satisfaire ou de ne pas ou de se retrouver dans une situation bloquante, ça arrive, voilà. (**silence**).

#### Extrait 4 : Niveaux organisationnel, groupal, interindividuel, individuel

*Toi personnellement dans ton travail tu te sens reconnu ?*

Oui je pense, oui, oui (silence).

*Comment est ce que ça se manifeste concrètement ?*

**La reconnaissance c'est par rapport à des actions où tu sens que tu as été un élément clé**, dans les actions communes, tu vois, donc la reconnaissance c'est un sentiment de satisfaction, c'est peut être un peu orgueilleux mais quelque fois tu peux dire l'action art-sécurité j'étais là, au cœur de tout ça et puis dans d'autres actions quand tu, le rôle de tuteur c'est un rôle de reconnaissance. La, la comment on appelle ça, la confidentialité, quand, moi je suis quelque part administrateur, donc je peux tout voir, j'ai accès à tout donc j'ai une totale confiance de la Direction sur ça, on doutera pas de ma confidentialité, c'est une reconnaissance, depuis le temps que je suis là (silence)

(...)

Ouais la reconnaissance c'est encourager et encourager les gens à être collectif. **Il y a eu des exemples dans l'usine qui, quelqu'un de très négatif, c'est l'exemple le plus frappant qu'on a M. X qui est devenu à mon avis positif, c'est quoi, c'est le fait qu'on lui ait donné de la responsabilité, qu'on l'ait mis en avant, qu'on les encouragé, qu'on l'ait augmenté, on lui a fait une augmentation au mérite, il se sent reconnu et il est métamorphosé**, comme quoi, c'est un exemple, faut pas lui dire ça à lui mais c'est un bon exemple, voilà et puis tu as, et la reconnaissance, je pense que tout le monde la recherche dans l'usine et on a souvent, la Direction a souvent péché par ça, où les gens le disaient, les délégués ne se sentaient pas reconnus et ça on l'a vu souvent ce sont des choses qui ont été dites, un manque de reconnaissance de la part de la Direction, alors ça veut dire, **il y a eu de la reconnaissance mais elle était diffuse et souvent ciblée sur les mêmes, une certaine catégorie et pas une autre, c'est vachement dur, mais la reconnaissance c'est ce que fait un peu Régis quand il remercie tout le monde pour les actions contre le gel, voilà c'est important** (silence).

#### Extrait 5 : Niveaux organisationnel, niveau groupal, niveau interindividuel, niveau individuel

(...) j'ai un poste intéressant mais dans ma vie professionnelle, ce que je retiendrais le plus, ce que j'aurais le plus préféré, ce sont mes déplacements, ça c'est c'est quelque chose qui est arrivé au début des années 2000, donc au début de ma carrière le Groupe a démarré une usine toute neuve au Brésil c'est une anecdote très positive, ça était extraordinaire tant au point de vue travail que du point de vue vie donc j'ai eu cette chance là et par la suite on a souvent fait appel à moi pour des démarrages d'unité (pause) et ça c'est ce qui m'aura le plus intéressé dans ma carrière.

*Et au Brésil vos êtes parti combien de temps ?*

Brésil j'y suis resté assez longtemps, 3 mois, généralement, parce que je n'y vais dans ces projets que pour les mises en service, une semaine ou deux avant la mise en service, je n'y vais pas pour un projet complet au moment où on commence à faire les fondations, il y en a qui sont nommés chef de projet pour ce genre de chose et qui peuvent rester 1 an ou 2 ans, **non moi je fais les démarrages et justement l'emblème du Groupe Orion, c'est le fameux réacteur Orion, il y en a 9 dans le monde, ouais 9, et j'en ai mis en service 8 (accentue le nombre)**, je suis aujourd'hui le technicien qui a démarré le plus de réacteur et qui ait fait la mise au point sur le plus grand nombre de réacteurs Orion et ça, les deux dernier en 2011, l'année dernière en Italie et au Texas, **c'est quelque chose de très intéressant** (pause), mais bon pour le futur je sais qu'ils construisent un autre réacteur à Ivanhoé, ils vont construire, ils vont construire, je sais pas si ils feront appel à moi parce que maintenant ils ont aussi les ressources les EU, les EU ont maintenant ce type de réacteur, les usines sont assez liées, les trois usines, Burger Ivanhoé et Orange, je pense qu'ils ont les ressources maintenant,

les personnes connaissent ce type de réacteur, c'était intéressant, travailler aux EU, le Brésil, les EU ça était les pays où ça était le plus (**accentue ce mot**) intéressant, même si **j'ai toujours été bien accueilli**, oui le Brésil, c'est le Brésil, on va pas revenir (**rires**) et les EU, j'ai trouvé les gens très compétents, très très motivés dans des usines en très mauvais état par rapport à celle-ci où tout le monde peut se plaindre, de dire Cofrablack tombe en ruine, j'ai vu des usines, je vois à Orange où on a démarré un réacteur Juillet- Aout l'année dernière, à part le réacteur lui-même, le reste c'était dans un état pitoyable mais j'ai trouvé les gens très motivés, incroyablement efficaces.

#### Extrait 6 : Niveaux groupal, niveau individuel

Oui, oui oui, ah si dans les anecdotes, j'en ai une, une qui m'avais beaucoup touchée à l'époque, c'était pas M. X, c'était (**nom de la personne**) on a eu un Directeur suédois il y a quelques années mais bon ça passait pas non plus, pour passer avec eux, vous savez c'est difficile (**sourire**), c'est très très très difficile et j'avais pour habitude le 31 décembre de les appeler pour leur souhaiter la bonne année et j'avais appelé l'équipe de quart à minuit ou minuit et demi et l'opérateur qui était à la console, M. Y, il a une grosse voix c'est ce qui m'a permis d'entendre ce qu'il disait et je l'entends, je l'entends qui dit à ses collègues qui était à côté, il y a le chef qui nous souhaite les, les la bonne année, il y a les gars qui disent tiens, M. Z appelle, et là l'opérateur dit non le vrai chef (**pause**) ça fait plaisir, c'est vrai parce qu'en plus il avait posé le téléphone mais comme il avait une grosse voix, je l'ai entendu ça fait plaisir, en plus je suis pas du tout leur chef, j'ai aucun pouvoir hiérarchique sur eux.

#### Extrait 7 : Niveaux interindividuel, niveau individuel

Non, non, personnellement j'ai pas d'appui parce que dès qu'il y a une petite erreur, on m'a, on me le dis aussitôt ou en m'envoie un mail, quand tout va bien, ils rigolent tous mais le petit accroc que je peux faire, c'est un peu sec, même la dernière fois, j'ai remplacé Mme X, je la remplace 45 jours dans l'année, c'est un job complet, je ne parle pas espagnol, je ne parle pas anglais, ils se rendent pas compte que moi quand je traduis tout le merdier là, il y a les commandes à faire, il y a les changements, et ça personne vient vous voir, comment ça marche, je l'ai dérange pas, comment j'y arrive, rien, formation, oui, je devais faire 5 jours formation, que dal, j'ai fait des petites portions comme ça sur le terrain, de temps en temps, personne vient vous demander et l'autre jour j'ai eu un petit accrochage parce qu'ils font la migration, j'ai oublié d'informer Mme Y pour quelque chose, elle a dû envoyer un message, peut-être pas méchant à M. Z, j'ai reçu le retour avec plein de points d'interrogation, j'avais intérêt à ce qu'il se passe rien parce que sûrement, il m'aurait pas laissé passer, pas d'appui, non, non.

#### Extrait 8 : Niveaux organisationnel, niveau groupal, niveau interindividuel, niveau individuel

C'est quoi la positive attitude (**rires**), c'est quoi la positive attitude, ça m'évoque quoi la positive attitude, c'est pas être négatif la positive attitude et moi si je dis qu'être négatif des fois c'est bénéfique, ça permet, ça fait un petit peu mal mais aussi ça permet d'ouvrir les yeux, oui, je sais, positive attitude c'est bien mais moi je suis pas positif, j'embête les gens mais parfois ça permet de réfléchir et pourquoi ils m'embêtent, là je viens d'embêter M.X, je viens de lui écrire et à M.Y, il y a les gens qui font les filtres ont une prime de filtre, la prime de filtre elle a été donnée, pourquoi, pour remercier la personne de se foutre minable, de bouffer du noir, un travail très pénible, très chaud, très ingrat. Cette prime elle n'a pas été revalorisée depuis le mois de mars 2002, c'est normal ou c'est pas normal, je dois être positif ou pas là, c'est pas normal, j'ai posé la question à M.X hier, il m'a dit (**pouff**) j'sais pas, ça fait 10 ans que cette prime n'a pas été revalorisée, c'est pas normal, donc je peux pas être positif, c'est pas normal.

*Quand vous pointez du doigt ce genre de choses comment est ce que c'est perçu ?*

**Ca gêne, ça, ça va gêner.**



### Extrait 9 : Niveau organisationnel, interindividuel, individuel

...l'anecdote qui m'a foutu bien les boules, j'ai fait une **idée CIP** l'année passée pour compacter les balles de bigs bag, on a des déchets, ils vident les bigs-bags, notamment des bigs-bags qui viennent du Brésil, donc j'ai fait une étude pour compacter ces déchets, donc je fais l'étude, j'économise 12 000 euros à l'année (pause) c'est pas négligeable, **j'ai mis 6 mois à faire valoir mon idée**, un truc de fou, pour 217 euros de location de machine par mois, 12 000 euros d'économie à l'année, **ils m'ont emmerdé au moins pendant 6 mois** donc **ça m'a un peu désabusé** alors c'est vrai, sous prétexte de procédure, j'avais discuté avec la dame avec qui j'ai fait l'affaire, finalement j'ai réussi à gagner, les déchets comment on allait les reprendre, comment on allait les stocker et patati et patata avec la machine qui va bien, ça allait nous coûtait 217 euros par mois, ça fait économiser 12 000 euros et ils me disent il faut trouver quelqu'un d'autre parce que c'est peut être trop cher, vous rigolez, ça fait des mois et des mois que je travaille avec cette dame et au bout vous dites à cette dame, c'est plus vous, vous en trouvez un autre, démerdez vous, je joue plus, alors là j'ai attrapé, c'est vrai j'avais les boules quand même. Le chef M.X, il y est pour rien M.X mais c'est quand même le manager de l'équipe, M.Y j'ai été le voir 2-3 fois, **Mme A, j'aurais même plus lui parlait, ça m'a foutu les boules**. Là c'est pareil, dernière idée CIP, je supprime encore un intermédiaire pour les déchets, j'économise 37 % sur les prix des déchets par rapport à l'année dernière et là on me dit il faut un second (silence) bé ouais, il faut un second mais cherchez-le le second alors, cherchez autre chose, sous prétexte que **ce sont les procédures**, alors j'en ai trouvé un second, mais non mais je râle mais je l'ai trouvé, je lui ai envoyé avant hier à Mme A comme ça elle rentrera dans les procédures. (...)

*C'est elle qui gère les idées ?*

Elle est, elle est, elle a son rôle, elle a aussi ses responsabilités, j'en ai pas contre Mme A, elle est dans l'obligation de faire respecter les procédures, il faut pouvoir prouver que le contrat c'est le meilleur, qu'il y ait pas des contrats identiques qui soient moins chers. Alors c'est vrai, maintenant quand je dis 37 % d'économie sur l'année dernière c'est pas négligeable, **je suis content** (rires) et bé non il vous faut un second, alors dés fois **c'est un peu décourageant**.

### Extrait 10 : Niveaux organisationnel, Niveau groupal, niveau interindividuel, niveau individuel

...dés fois on a (pause) d'agréables surprises, d'agréables surprises, très dernièrement, quand **M.X a débarrassé tout son parc informatique** là, tout le, il avait trouvé une filière etc. et il m'avait demandé à utiliser **deux personnes des services généraux** et, pour transporter le matériel etc. ils sont arrivés sur le lieu de déchargement, la personne qui réceptionnait leur dit on ne prend pas les unités centrales, on ne prend que les écrans, et bé ces **deux personnes là, qu'on considère comme des personnes en CAT entre guillemets, ont négocié avec la personne, d'ailleurs c'est apparu sur les écrans, bon**, et c'est eux qui ce sont débrouillés alors que même moi j'aurais pas pensé, je pensais pas qu'ils étaient capables de ce genre de chose, donc ça fait parti de la découverte humaine qui est importante, ça veut dire que **dés fois on imagine pas que quelqu'un ou alors on habille quelqu'un et puis il est comme ça alors qu'on s'aperçoit que ça peut être complètement différent et ça laisse toute une latitude**.

# ANNEXE IV

Psychodrame : techniques et exercices utilisés

## 1. Avant la représentation : la mise en train

### a. Techniques non-verbales

Le groupe est ici invité à communiquer par d'autres moyens que la parole (gestes, mimiques, regards, onomatopées, etc.). L'exercice proposé s'appelle le « **Ya** ».

Le groupe est en cercle. Chaque participant va transmettre une énergie en disant « **Ya** » tout en faisant un geste comme de « fouet » avec la main. Le groupe tourne dans le sens des aiguilles d'une montre. Une fois la consigne assimilée par les participants, nous choisissons de rajouter un geste et une expression. Dès que vient son tour, chaque participant a dès lors la possibilité de dire « *Ya* » ou « **Hihan** ». En disant « *Hihan* », la personne va devoir s'entourer les yeux avec ses doigts. Cette action signifie que la personne à côté passe son tour. Puis, nous rajoutons encore un geste et une expression : « **Olden** » en faisant un geste avec les deux coudes vers le bas. Cette action signifie que le groupe doit changer de sens, autrement dit, la passation d'énergie va se faire dans le sens contraire des aiguilles d'une montre. Un autre binôme « geste-expression » est proposé : le « **Mixed salad** ». Il consiste à lever les mains et à faire des gestes comme des marionnettes tout en faisant des bruits d'indiens « *whouwhouwhou* ». Si un participant choisit de dire cela, les participants doivent se retrouver au centre du cercle, se mélanger et reformer un cercle rapidement. Un dernier binôme « geste-expression » complétera cet exercice de mise en train. Celui-ci consiste à dire « **Je monte au premier étage** » en sautillant de côté sur soi-même. Cette action déclenche un jeu d'association libre. La personne qui dit « *je monte au premier étage* » donne un mot (ex. carton), son voisin de gauche peut dire « *déménagement* », l'autre « *camion* », etc. jusqu'à faire un tour complet.

Une fois l'exercice assimilé par les participants, nous éliminons en édictant au préalable les conditions au groupe : « **j'élimine si...** »

- ✚ Une personne se trompe de geste (ex. pas la bonne main) ou d'expression (ex. dit « *Hihan* » en faisant le geste du « *Olden* »).
- ✚ Une personne fait un geste ou dit quelque chose alors qu'elle n'a pas à le faire (ex. après « *Hihan* » de son voisin, on doit passer son tour, après « *Olden* » de son voisin, on change de sens).
- ✚ Une personne met trop de temps à répondre.
- ✚ Une personne fait exprès de se faire éliminer.

Précisons que chaque personne est applaudie.

➔ **Exercice simple et dynamique qui positionne les individus dans un contexte de réussite. A l'instar d'échauffer le corps, il s'agit de dédramatiser la gêne et le ridicule que tout un chacun pourrait ressentir en début de séance. Ce jeu fait donc appel à plusieurs en un (échauffement corporel ; non-verbal ; association d'idées, etc.). Ce jeu permet ainsi de travailler l'écoute, la concentration et la mémoire ; aussi de transmettre nos attentes quant à la nécessaire spontanéité.**

➔ **Environ 15-20 minutes.**



### **b. Les « petits riens »**

Cette technique consiste à faire jouer aux participants, ce que Moreno appelle, des « *petits riens* » de la vie quotidienne. L'exercice que nous avons proposé s'y rapproche. Il permet, en effet, de faire le lien avec les techniques non-verbales et un exercice plus coûteux, proche du psychodrame, que nous présenterons en suivant. Cet exercice nous l'appelons « **le déménageur** ».

Dans un premier temps, les participants sont assis en arc de cercle. En face d'eux, se trouve une salle vide. Chaque personne, à tour de rôle, va devoir amener un objet qu'elle va devoir mimer. La première à passer a le champ libre. Les autres vont, par contre, devoir amener un objet ayant un sens avec le précédent. A l'issue de chaque passage on demande au groupe ce que la personne a amené. Lorsque tout le monde est passé, nous sommes dans un garage, un bureau, une salle à manger, etc.

La deuxième étape de cet exercice va initier les participants au jeu de saynètes. En effet, nous leur demandons de se mettre par deux et de se concerter quelques minutes pour créer une situation dans cette pièce en essayant d'utiliser au maximum les objets apportés par chacun. Ils jouent pendant trois à cinq minutes, l'animateur précise, lorsqu'il ne reste plus que 30 secondes, afin que les salariés tentent de trouver une fin, une chute, une issue, une solution, etc. Les salariés ont joué des scènes de ménage, des discussions parent-adolescent, une déclaration de cambriolage au poste de gendarmerie, la remise en état d'un appartement, une fuite d'eau, etc.

➔ **Exercice progressif qui initie à la représentation de saynètes. C'est la première fois qu'une personne se retrouve seule à mimer quelque chose devant les autres. Il importe d'accepter son image et de faire abstraction du public. La seconde phase, qui consiste à improviser une saynète peu impliquante (situation de travail, personnelle, imaginaire), nous permet de mettre, de nouveau, l'importance de la construction d'un problème et d'une solution avec autrui, en quelque sorte d'un sens à l'histoire.**

➔ **Environ 25-30 minutes.**

### **c. La vignette**

La **vignette** peut être considérée comme un **psychodrame très court** (3 à 5 minutes). Nous avons demandé aux salariés de se mettre par 2, 3 ou 4, en fonction des groupes, et de se concerter quelques instants (2 minutes environ - en position du *caucus* : petit groupe formé en cercle) sur une thématique donnée (ex. *le réacteur 4 prend feu, l'ascenseur tombe en panne, vous êtes dans la nature et vous entendez des bruits inquiétants, etc.*). Les situations choisies ne sont pas forcément très impliquantes, peuvent être en lien avec le travail ou de manière plus générale avec le quotidien. Chacun des groupes passe à son tour.

➔ **Exercice plus complexe qui va toujours dans le sens de l'initiation au jeu et de la construction de sens avec l'autre. L'idée est de jouer une situation crédible avec les collègues et ce, en prenant en compte les éléments donnés par le psychodramatiste. Cet exercice, quelque peu coûteux, va nous permettre de faciliter la représentation de saynètes que les salariés connaissent donc nécessairement moins difficiles (Kiesler, 1971).**

➔ **Environ 25-30 minutes.**

## **2. La représentation**

### **a. Disposition et mise en scène**

Avons-nous choisi de briefer les protagonistes à l'extérieur de la scène en leur expliquant la situation, le lieu, les acteurs, leurs rôles, la règle du « comme si », etc. La possibilité d'être deux animateurs (comédien - psychologue du travail stagiaire) nous a permis de prendre à part les protagonistes ce qui allait dans le sens de notre recherche de spontanéité. Avant la représentation, les protagonistes situent donc la typologie des lieux, le temps, etc. Ces derniers peuvent rajouter des éléments si cela leur semble nécessaire (table, chaise, etc.).

### **b. Stop ou freeze**

Cette technique est similaire au « cutting » et peut servir à « geler » une situation pendant quelques secondes ou minutes pour l'explorer ou éventuellement la rejouer autrement, sur indication. Cela a été le cas dans des situations hors-sujet, accusatrices, sans issue, etc.

### **c. Dialogue**

Le protagoniste parle et agit avec un co-acteur, aussi appelé égo-auxiliaire, qui lui donne la réplique. C'est la situation la plus usuelle en psychodrame : interaction, dialogue entre deux personnes. Le dialogue simple se rapproche d'une situation réelle. L'égo-auxiliaire joue selon son inspiration, selon les indications données par le protagoniste ou le rôle (si celui-ci est déterminé à l'avance) ou encore selon des demandes du psychodramatiste. Il est arrivé que nous donnions des éléments à voix haute pour enrichir les échanges (ex. un collègue vient de se blesser, l'échange s'envenime).

### **d. Projection dans le futur**

Les salariés sont projetés dans le futur afin d'explorer son horizon à plus ou moins long terme. Cette technique est intéressante à utiliser en cas de changements ou d'ambivalence professionnelle. Nous l'avons utilisée dans le cadre du changement organisationnel qui impacte la fabrication.

### **e. Renversement des rôles**

Moreno en proposant cette technique s'inspire des dialogues de Socrate avec les Sophistes. Dans le cours de l'action entre A et B, A change de rôle et de situation en « devenant » B, tandis que B « devient » A. Ici, il ne s'agit pas de faire « comme si » mais de tenter d'être autrui : son personnage, ses sentiments, son attitude physique, sa manière d'être, etc. Le renversement de rôle « est » une réalité tant pour les protagonistes que pour l'auditoire. Ce renversement permet tantôt lorsque l'on croit, que « l'herbe est plus verte de l'autre côté », de « voir de l'intérieur » la réalité de l'autre et de la confronter avec ce que l'on pensait avant, de sa place à soi tantôt de faire prendre conscience à l'autre la façon dont

son attitude et comportement sont perçus par les autres. Nous l'avons par exemple utilisé dans un contexte d'entretien individuel ou encore de formation.

#### **f. La boutique magique**

La boutique magique est inspirée d'une technique hindoue. C'est une conception imaginaire où l'on peut acheter et vendre tout ce que l'on souhaite : ce dont on veut se débarrasser et/ou ce dont on veut faire profiter aux autres. Le gérant de la boutique est ainsi invité à présenter sa boutique (nom de la boutique, biens à vendre, prix, etc.). L'éventail de possibilités rend cette technique tout à fait riche. Les biens peuvent en effet être réels ou irréels, reliés au passé, au présent, au futur, etc. Les deux protagonistes se retrouvent ainsi dans une production fantaisiste qui suggère spontanéité et imagination. L'atout de cette technique est qu'elle permet une prise de distance à la réalité. Ainsi, de par la création et le symbolisme, la boutique magique permet parfois de dénouer des conflits, de véhiculer des attentes, etc. Aussi, le défi de cette technique est de comprendre le principe du donnant-donnant. Parce qu'une situation n'est bien souvent pas nouée que d'un seul côté, il s'agit d'agir sur plusieurs niveaux. Ainsi, la consigne était que tous les biens devaient être marchandés. Nous avons utilisé cette technique dans le cadre d'une situation tensionnelle entre un supérieur et son subordonné. Nous savions ces tensions tues, l'idée était de pouvoir en débattre et donc de les désamorcer. La boutique proposée était la boutique du « bien-être » où tous les sens étaient invités (ex. encens, huile, etc.). Les acheteurs ont choisi de troquer les biens avec des éléments de la nature (ex. soleil). La réalité, dont nous connaissions la portée, s'est quelque peu transformée en moment agréable. Un premier pas<sup>21</sup>...

#### **g. Le miroir**

Nous demandons<sup>22</sup> à un protagoniste de jouer le rôle d'un membre du groupe sans que ce dernier soit mis au courant. Le Moi-auxiliaire s'exprime et agit de la même façon que le sujet imité dans la réalité. Cette technique permet de se voir dans la vie et aussi de voir comment est ce que l'on paraît aux yeux des autres. C'est en quelque sorte l'étape de la reconnaissance du Moi. Cela a souvent pour effet de faire réagir la personne imitée en lui offrant la possibilité de donner sa propre représentation de la situation et parfois même de rectifier l'interprétation de l'égo-auxiliaire qui ne lui semble pas représentative de sa propre réalité. Les prises de conscience sont de mise avec cette technique. Nous l'avons de nouveau utilisé dans le cas de tensions entre un manager et son collaborateur, résumées dans le cadre d'un entretien individuel. Le manager, s'étant reconnu a pris conscience de sa façon de s'exprimer et a confié devoir faire attention aux mots et au ton utilisés et ce en fonction de la personne en face de lui.

---

<sup>21</sup> Cette technique permet aussi, d'un point de vue tout à fait individuel, de dévoiler de sa personne, hors champ professionnel. C'est à plusieurs reprises que les personnels ont confié pouvoir montrer, dans cette formation, les Hommes qu'ils sont. Ce sont des moments que certains disent avoir perdu et cherchent à réinvestir.

<sup>22</sup> Précisons que nous nous assurons que le protagoniste choisi accepte de le faire pour ne pas envenimer une situation.

# ANNEXE V

## PLANNING DE L'INTERVENTION

