



Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

QUAND L'ESSENTIEL N'EST PAS DIT : COMMENT LES ESPACES DE DISCUSSION PEUVENT PERMETTRE LA TRANSFORMATION D'UNE ORGANISATION EN SOUFFRANCE

Daniel FRANCOISE¹

Université Savoie Mont Blanc / IREGE

Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Université Grenoble Alpes / CERAG

Résumé

Les espaces de discussion (EDD) font l'objet d'une attention croissante dans la littérature notamment compte tenu des leurs effets sur la santé au travail. Ces espaces de régulation conjointe doivent permettre de mettre le travail en débat, mais de quel travail parle-t-on ? Cette recherche s'intéresse aux objets mis en débat dans les EDD, et notamment à ceux qui sont tus, déniés ou dissimulés. La contribution de la socio-analyse permet d'interroger la parole empêchée et les dynamiques inconscientes pouvant rendre ces espaces dysfonctionnels. Nous présentons le cas d'une entreprise industrielle en grande souffrance, bien que les EDD y soient nombreux. Il ressort que l'image dominante de l'ingénieur-héros-performant empêche une parole libre et la mise en débat des véritables difficultés. L'étude de cas montre comment ces espaces peuvent redevenir fonctionnels en remettant la parole en mouvement avec l'aide de tiers-intervenants. La contribution principale de cette recherche réside dans la compréhension des freins à l'efficacité du fonctionnement des espaces de discussions. Il apparaît ici que les non-dits conduisent à une dégradation importante de la capacité de ces espaces à réguler le travail collectif. L'intervention sur ces espaces pouvant conduire à permettre un élargissement du spectre de la nécessaire dispute sur le travail et sa régulation.

Mots clefs : Espaces de discussion (EDD), non-dits, souffrance au travail, socio-analyse

¹ Adresse de correspondance : daniel.francoise@univ-smb.fr

« Ils arrivèrent en vue du port de New York et de la célèbre statue éclairant l'univers : "Ils ne savent pas que nous leur apportons la peste". »

Lacan

Introduction

Un cadre passe 24 jours par an en réunion (baromètre Wisembly/IFOP). Et bien souvent, l'utilité de ces réunions est contestée. Face aux contraintes de l'urgence et de tâches toujours plus nombreuses et prenantes, les réunions sont souvent assimilées à du temps perdu pour la production et la performance de l'organisation.

Et pourtant, ces moments sont aussi ceux au sein desquels se passent des choses différentes, où des questions, des échanges et des débats, semblent produire autre chose que l'aboutissement de tâches opérationnelles. L'analyse du fonctionnement de ces espaces a permis de mettre en évidence l'importance du dialogue qui peut exister à l'occasion de ces rencontres. La notion d'espaces de discussion a ainsi été développée à la suite des travaux d'Yves Clot et Mathieu Detchessahar. Les espaces de discussion sont ainsi des lieux collectifs où peut s'opérer la régulation du travail par le dialogue, la délibération et la dispute (Detchessahar, 2013). L'espace de discussion se caractérise par un substrat formel et un substrat conventionnel (Detchessahar 2013, p. 60). Cet « espace communicationnel » (Habermas, 1962), doit permettre le dialogue, c'est-à-dire le partage de représentations d'une part, et l'argumentation critique d'autre part.

La capacité de ces espaces à transformer l'organisation a d'ailleurs été mise en évidence. C'est ainsi qu'il a été montré que la présence d'espaces de discussion est associée à une meilleure santé au travail (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) ou encore de meilleurs développements de la culture sécurité (Rocha et al., 2014).

Cependant, si la littérature semble unanime sur les effets positifs des EDD, il reste à comprendre exactement ce qui fonde leur efficacité et ce qui doit exister en leur sein pour garantir leur efficacité. C'est le projet de cette recherche que d'examiner ce qui se joue dans ces espaces.

Pour cela, nous mobilisons ici doublement le cadre de la socio-analyse (Bion, 1965) et des dynamiques de résistances sociales (Jaques, 1955; Menzies, 1960). A la fois pour comprendre les mécanismes d'empêchement de la parole pouvant rendre les EDD dysfonctionnels, mais également aussi comme levier de résolution du conflit organisationnel en mettant à jour les non-dits.

Pour investiguer cette question, cette recherche se propose d'analyser un ensemble de données collectées au fur et à mesure d'une recherche intervention de 18 mois (2017 à 2019) auprès d'une organisation confrontée à de nombreux cas d'épuisement professionnel.

Dans une première partie, nous reviendrons sur la notion d'espace de discussion et en feront l'état de la littérature puis nous intéresserons à la psychodynamique et la place de la culture d'entreprise.

Nous présenterons ensuite dans une seconde partie notre cas d'étude et la méthodologie employée et dans la troisième partie les résultats au fil du développement du projet.

La dernière partie discutera les résultats avant de conclure.

1. Les EDD sont-ils en capacité de lever les non-dits ?

La littérature sur les espaces de discussion considère que ceux-ci ont la capacité de faire progresser les organisations en réussissant à mettre le travail en débat. Cependant, il n'existe pas un « pouvoir magique » de ces espaces, c'est dans leur fonctionnement et dans leur appropriation par les acteurs qu'ils apparaissent susceptibles de transformer les manières de travailler. Il convient donc de se poser à la fois la question de la nature de ces espaces (1.1.), que de ce qu'ils semblent en capacité de produire (1.2.) pour identifier comment ils peuvent contribuer à limiter les effets néfastes des non-dits (1.3.)

Les espaces de discussion sur le travail : des lieux de mise en scène de la dispute organisationnelle

La notion d'espaces de discussion (EDD) sur le travail apparaît comme peu stabilisée. Il convient de distinguer les principes généraux des pratiques.

En ce qui concerne les principes, la notion d'espace de discussion repose sur l'idée que l'expression collective et partagée sur le travail possède la capacité de permettre sa transformation. Ce principe a été mis en évidence par la psychodynamique du travail dès les années 1990 (Dejours, 1992). Ce mécanisme fait de l'EDD, un lieu naturel de régulation du travail. Ces espaces sont susceptibles de devenir des « arènes publiques » (Badouard et al., 2006) où peuvent se construire des échanges sur des bases démocratiques. Cela conduit, dans le même temps, à promouvoir cette expression, mais aussi des formes de démocratie qui sont d'autant plus compliquées à maintenir qu'elles peuvent entrer en contradiction avec des modes de gestion parfois autoritaires.

La régulation se fonde sur la confrontation des différents niveaux de règles du travail. Elle n'est possible collectivement que s'il existe un mécanisme d'échange. Elle s'appuie donc sur les mécanismes de la discussion, celle-ci devant permettre une confrontation des représentations individuelles (et notamment de la représentation des objets à gérer ensemble) et la construction de compromis (Detchessahar, 2013). Le dialogue collectif permettant la construction d'un pouvoir d'agir (Clot, 2008). L'espace de discussion se révèle ainsi comme le lieu privilégié de l'interaction de l'individuel et du collectif, là où « chacun révèle sa subjectivité pour prendre en charge des aspects collectifs » (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). L'efficacité d'un espace de discussion sous-entend donc une double dimension de partage des subjectivités et de rationalité permettant le bon fonctionnement des « arènes de régulation conjointe » (Paradeise, 2003, p. 47-48).

Cependant cette discussion ne peut produire une régulation que si ses fondements conventionnels ont la capacité de faire évoluer les échanges communs vers une construction collective. Moneyron (2019) estime ainsi que cette construction doit reposer sur une mécanique d'échanges de dons et contre/dons. Cela conduit à penser ces espaces comme s'inscrivant dans la durée, le succès des échanges antérieurs conditionnant la réussite des suivants (Moneyron, 2019). Il reste cependant que ces outils apparaissent comme difficiles à maintenir dans le temps long s'il n'y a pas de volonté managériale de les faire vivre.

L'examen de ces éléments permet de penser que ces espaces peuvent constituer des lieux où peuvent s'observer aussi bien des mécanismes de révélation que des déficits d'expression. Le basculement de l'un à l'autre semble éminemment dépendant des conditions de mise en œuvre de ces espaces.

Cependant, il convient d'indiquer qu'en fait deux conceptions archétypiques des EDD se dégagent (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) : une conception extensive qui considère que tout lieu de discussion peut être un EDD et une vision restrictive qui estime qu'il ne peut y avoir EDD que s'il y a à la fois une articulation de ces espaces avec la conversation

stratégique et s'ils s'ancrent dans une logique de régularité et de capitalisation progressive (cf. tableau suivant).

	Conception extensive	Conception restrictive
Architecture des EDD	Possibilité qu'il existe des EDD purement locaux, non articulés au reste de l'organisation.	Les EDD doivent permettre une articulation entre les lieux d'exercice de l'activité et les lieux de régulation.
Conditions d'émergence	Les EDD concernent tous types de lieux de discussion y compris des espaces ad hoc pilotés par des intervenants externes.	Les EDD peuvent être formels ou informels mais ils sont pilotés en interne (ce qui permet leur articulation aux lieux de régulation).
Contenu des discussions	Tous types de discussion sur l'activité et les processus, y compris la conversation stratégique.	Discussions collectives, centrées sur le travail, fréquentes, informées, mémorisées.

Tableau 1 : deux conceptions des espaces de discussion (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017)

En revanche, au-delà des formes des espaces de discussion, ce qui importe pour ce qui concerne le travail sur les non-dits réside dans ce qui s'y passe concrètement.

1.2 Des pratiques pragmatiques

Ces éléments permettent d'identifier des conditions d'exercice et de fonctionnement de l'EDD qui peuvent aussi bien conduire à une expression libre et ouverte pouvant jouer un rôle positif qu'à, au contraire, un processus négatif pour les acteurs et les collectifs concernés. C'est ainsi que sont considérés comme essentiels aussi bien la qualité des discussions réalisées que les éléments matériels en jeu. Cependant, l'expression langagière n'est pas naturelle et spontanée en contexte organisationnel, elle s'inscrit dans une logique historique et culturelle qui dépend fortement des rapports et modes de production (Boutet, 2001), mais aussi des rapports de force inhérents aux stratégies d'acteurs.

Parmi les mécanismes à l'œuvre dans les espaces de discussion, certains paraissent plus à même de favoriser l'expression et de transformer cette expression en une réelle régulation de l'activité. C'est le cas aussi bien de la controverse, que du substrat historique de vie dans ces espaces.

Mais ces espaces doivent aussi être organisés et cette organisation dépend aussi de la capacité des managers à définir les modalités de l'émergence de la controverse, à structurer et animer les échanges et à assurer la diffusion des accords au nom de la nécessaire subsidiarité (Merceron, 2016). Dans ce contexte, l'espace de discussion est avant tout un espace d'équilibre et de respect et d'écoute de l'expression d'autrui. Mais au-delà des principes généraux, les espaces de discussion supposent aussi une instrumentation, encore faut-il que les outils mobilisés pour la discussion permettent de respecter la complexité des situations débattues (Bellini et al., 2018).

De plus, comme l'indiquent Domette et Michel (2016), il n'existe pas de forme idéale d'espaces de discussion au travail, ils sont toujours dépendants très fortement des contextes de production et de l'état du dialogue dans les organisations concernées.

Enfin, il convient d'indiquer que parfois le fonctionnement de ces espaces dans lesquels les salariés mettent beaucoup d'espoir reste décevant. Chacun pouvant constater les limites de formes de communication unilatérales ou superficielles. Ainsi à l'enthousiasme initial associé à l'ouverture et aux nouvelles possibilités d'expression associées à l'EDD, peut succéder une déception lorsque le fonctionnement s'essouffle et ne produit plus les mêmes résultats. L'efficacité de ces espaces apparaît donc comme intimement lié aux accords réalisés dans le temps, aux outils mobilisés (Collard, 2019) et à l'énergie que les acteurs y consacrent. Cette

dimension est bien éclairée par les travaux de Bellini et al. (2018) qui montrent que ces conditions sont indispensables pour parvenir à réguler les paradoxes organisationnels de la Nouvelle Gestion Publique.

De plus, le regard que portent les observateurs sur les EDD est aussi caractéristique de leurs capacités à transformer l'organisation. La discussion est ainsi parfois assimilée par ses détracteurs à de la perte de temps ou à de la flânerie. C'est dans ce cadre que doivent être compris les travaux de Bonneville et Grosjean (2012) qui mettent en évidence que les temps de parole ne constituent pas un obstacle à la productivité mais au contraire participent à une co-construction du sens dans l'organisation et donc à une meilleure coordination des acteurs.

Cependant, au-delà de l'existence d'un dialogue, la discussion possède également l'avantage de mobiliser les acteurs. Detchessahar (2019) explique ainsi que la qualité du dialogue qui s'opère entre les acteurs de la régulation est aussi une prise de responsabilité de ceux-ci, une forme non négligeable d'engagement dans le travail. Il indique d'ailleurs, à la suite de Ricœur, que « c'est parce que je peux dire, agir et raconter que j'assume l'imputabilité de l'action ».

1.3 Le vrai débat est celui qui ne se dit pas : une perspective socio-analytique des EDD

Les espaces de discussion se placent le plus souvent dans une approche rationnelle et objective du discours. Cependant, de multiples freins sont susceptibles d'empêcher ou limiter le discours et de rendre ces espaces dysfonctionnels. De ce point de vue, il semble important d'étudier la dynamique de la parole qui s'y déploie et surtout celle qui génère des empêchements.

Nous proposons donc d'aborder les espaces de discussion sous l'angle socio-analytique afin de mieux comprendre ce qui se dit et surtout ce qui ne se dit pas et pourquoi.

1.3.1 L'espace de discussion comme théâtre du drame inconscient

L'approche socio-analytique s'inscrit dans le vaste mouvement liant psychanalyse et organisation. Ces travaux proposent de porter un regard heuristique et décentré sur l'organisation afin de saisir les facteurs explicatifs inconscients de la vie organisationnelle. Cette « obscure dimension des situations organisationnelles et managériales qui impactent la performance » (Arnaud 2012, p. 1123) et qui se manifeste à travers des motifs aussi variés que les comportements déviants, échecs répétitifs, résistances irrationnelles au changement ou actes manqués.

Ce qui pourrait simplement être perçu comme dysfonctionnel, est interprété psychanalytiquement comme faisant sens sur « l'autre scène » de Freud. Ainsi, l'espace de discussion dysfonctionnel peut être vu comme le théâtre du drame inconscient vécu par le groupe.

Nous partons donc du même postulat que celui du Tavistock institute, à savoir que les processus inconscients opèrent en permanence dans les groupes et les organisations et qu'ils doivent être pris en compte, interprétés et intégrés à l'analyse d'une dynamique organisationnelle.

L'entreprise comme « imaginaire groupal »

La culture organisationnelle peut être vue comme un simple agencement de normes et valeurs partagées par les membres de l'organisation et promues à travers celle-ci. (O'Reilly et Chatman, 1996 p. 166). Cependant, dans le "groupe et l'inconscient", Anzieu (1984) aborde le groupe au-delà de cette simple trame culturelle, comme une enveloppe maintenant les

individus qui le constitue, une « chair vivante », vie psychique collective mobilisant en permanence les images inconscientes du groupe. Cet « imaginaire groupal » s'exprime en permanence dans l'organisation et peut la mettre en tension dans les périodes de changement ou de transformation.

Les travaux séminaux de Bion (1965) distinguent deux modalités parallèles de fonctionnement du groupe. Le groupe de travail d'une part, et le groupe de base d'autre part.

Le groupe de travail renvoie à la partie rationnelle, fonctionnelle et consciente du travail et mobilise des processus psychologiques dit « secondaires ». Le groupe de travail s'intéresse aux tâches communes qui l'occupent et aux nécessités de celles-ci. Il se fonde sur les contraintes du réel (principe de réalité) et une approche objective des situations pour auto-réguler l'activité.

Mais un autre groupe cohabite en permanence avec le groupe de travail. Il s'agit du groupe de base façonné par les images inconscientes, les émotions et affects ou prédominent les processus psychiques « primaires ». Bion parle de mystique de groupe, à laquelle l'imaginaire de groupe d'Anzieu fait écho.

Cette vision fantasmée de l'organisation constitue un « réceptacle contenant » (Holding environment) permettant de contenir les angoisses du groupe. Le réceptacle contenant organisationnel (Van Buskirk & McGrath, 1999) est défini par Petriglieri and Petriglieri (2010, p.44) comme un « contexte social qui réduit les affects perturbateurs et facilite la création de sens ». Cette notation renvoie directement aux travaux de Klein (1946) et de Winnicott (1953) qui parle d'espace transitionnel, sur le corps de la mère comme réceptacle contenant premier, « plus ou moins perméable, plus ou moins positivement investi, champs clos d'horreurs destructrices et de nirvanas réparateurs » (Arnaud et al., 2018 p. 26).

Le groupe de base constitue donc une vision fantasmée de l'organisation, « entreprise maternante » qui contient les angoisses du groupe et lie les membres au travers d'alliances inconscientes (Kaës, date). Cet imago est pourvoyeur de sens et de satisfactions, mais aussi de craintes et de déférence et de réactions toujours ambivalentes, entre volonté de plaire et pulsions destructrices.

1.3.2 Les EDD rendus dysfonctionnels par des stratégies de défense

Les conduites du groupe sont pour Bion l'expression d'une recherche de compromis entre les exigences du groupe de travail et du groupe de base. Chaque individu, confronté symboliquement au corps de la mère, vit un phénomène de régression réactivant les angoisses primaires (Diamond et Allcorn, 1987). Dans certains cas, comme les changements ou les transformations organisationnelles, le groupe se trouve confronté à des angoisses qui doivent être gérées collectivement. Faisant référence aux travaux de Kets de Vries et Miller (1985) sur les pathologies organisationnelles, Arnaud et al. indiquent que « des troubles graves du fonctionnement organisationnel se manifestent, en effet, lorsqu'un groupe vit trop intensément son fantasme collectif ; ou continue à le vivre après que la cause réelle qui l'a généré a disparu » (2018 p.38).

Dans la suite de Bion, Jaques (1955) puis Menzies via son étude sur les infirmières (1960), analysent les phénomènes de défense sociale permettant aux groupes de faire face à leur angoisse collective. Les groupes coopèrent et s'entendent inconsciemment pour se protéger de l'anxiété causée par la situation. Ils vont notamment utiliser les mécanismes organisationnels pour se prémunir de leurs angoisses et nouer des alliances inconscientes (Kaës, 2014). Les mécanismes de défense permettent aux individus « d'organiser leur expérience d'une manière qui soit tolérable et légitimée. Les défenses sociales aident les gens (consciemment) éviter la question "comment je me sens ? " » (Petriglieri and Petriglieri, 2020 p. 426).

Ils insistent sur trois mécanismes de défense pouvant être mobilisés, ce dans la lignée des travaux de Klein (1959) : le déni, le clivage, et l'identification projective. Tacite ou explicite, le déni est un refus des pensées, sentiments ou émotions perturbatrices. Le clivage, séparant entre « bons objets » supports d'idéalisation et les « mauvais objets » catalysant les tendances agressives. Enfin, l'identification projective, visant à projeter sur un tiers ou sur un groupe ses propres pensées, émotions ou sentiments. Le déni peut se manifester en passant sous silence certains sujets, en niant ou minimisant leur existence, en les dissimulant ou en refusant de les voir. Le clivage peut s'exprimer en reportant la responsabilité d'une situation sur un groupe responsable de tous les maux (service, bouc émissaire) ou en survalorisant un aspect unique du travail vu comme essentiel. L'identification projective s'exprime par exemple sous la forme d'une projection sur le chef vu comme tout puissant ou au contraire comme un traître, ou sur le chercheur « génial » ou « incompetent notoire ».

Ainsi, ces différents mécanismes de défenses peuvent se manifester dans un espace de discussion et le paralyser totalement afin de préserver le groupe de l'angoisse du changement en échappant au vrai « sujet ». Ils sont également les symptômes d'une incapacité à transgresser un interdit ou à affronter l'angoisse d'une image insupportable collectivement. Comme le dit Anzieu (1984, p. 28, dans Arnaud et al. 2018), « si cette réunion, cette équipe se comportent ainsi, c'est que certains émois déterminent ces comportements et qu'à leur tour ces émois sont déclenchés par le surgissement, dans le groupe, d'images précises, puissantes et inaperçues ».

Aborder l'espace de discussion au travers du prisme socio-analytique, c'est mettre le groupe de base au cœur du débat, au lieu de ne voir que le groupe de travail. C'est investir l'espace de discussion d'un rôle de révélation et d'appropriation plutôt que de résolution.

2 Méthode :

Le terrain retenu pour la recherche est celui d'une filiale d'une grande entreprise industrielle du CAC 40 (2.1.). Pour examiner Comment se construisent ces non-dits et comment fonctionnent les espaces de discussion et leur efficacité, une méthode de recherche mixte a été utilisée dans la lignée des dispositifs socio-analytiques (2.2.) selon 4 phases complémentaires (2.3) s'inscrivant dans une logique mixte qui mobilise dans une logique maïeutique à la fois les apports de la socio-analyse, mais aussi des modes de recueil classiques à base d'entretien semi-directifs et d'observation de l'activité.

2.2 Le cas AE+

Energy+ est une entreprise industrielle française de premier plan international. Le site industriel Advanced Energy+ (AE+) est réputé mondialement pour sa maîtrise unique de certains savoir-faire et sa capacité d'innovation, notamment dans l'aéronautique, l'atome ou le spatial.

Malgré ses succès, le haut niveau de formation de ses employés, et des espaces de discussion nombreux et semblant « bien maîtrisés », le site fait face à une grande souffrance au travail dans un contexte de forte croissance.

L'entreprise est organisée en Business Units autonomes qui exercent leurs activités dans des domaines précis. Un ensemble de fonctions support soutiennent ces unités (administration, RH, R & D etc...). L'entreprise est installée dans la périphérie d'une grande agglomération. Les locaux de travail sont parfois vieillot, mais il y a régulièrement des rénovations et des agrandissements qui permettent aux équipes de travailler dans des espaces agréables. L'entreprise est en croissance permanente depuis des années et est passé de 500 à 1000 salariés en six ans.

En effet, le contexte de l'entreprise est avant tout caractérisé par une croissance soutenue et importante. Ce qui peut être considéré comme un succès important doit également être considéré comme une contrainte pour l'entreprise. En effet, cela conduit à mettre en tension l'organisation. Pour produire plus, il faut plus de ressources et celles-ci ont du mal à suivre. S'opère donc un décalage entre besoins et mise à disposition de ressources. Ce décalage conduit naturellement à des surcharges d'activités, mais aussi à d'importants besoins de formation des nouveaux arrivants. Cela sollicite de fait beaucoup plus l'organisation qu'on pourrait le penser a priori et génère des effets négatifs, certains salariés étant usés soit par les besoins nouveaux incessants, mais aussi par les sollicitations de toutes parts qui les empêchent de mener à bien leurs tâches de base.

2.3 Une méthode mixte d'inspiration socio-analytique

La méthode peut être qualifiée de mixte. A l'intérieur d'une démarche de recherche intervention (Buono et al. 2018, Pichault et al. 2008), une première phase d'accompagnement, d'exploration et de compréhension des besoins a permis de cerner à la fois l'organisation de l'entreprise et les difficultés rencontrées, puis une phase d'exploration des EDD a été réalisée avant de réaliser un ensemble d'entretiens semi directifs, puis de co-construire avec les acteurs de l'entreprise les résultats et propositions qui ont ensuite été mise en débat. Au total, plus de 180 salariés de l'entreprise ont été concernés par les observations et entretiens.

Cette démarche s'inscrit dans le processus de perlaboration de l'intervention socio-analytique. Il vise à « permettre au groupe social de prendre conscience de la dimension inconsciente de son vécu, et de la nature des résistances qui entravent sa progression (but de clarification) afin d'y faire face et de les dépasser » (Arnaud et al., 2018 p.49). Dans ce cadre, le chercheur devient « celui dont la fonction est de comprendre ce qui est caché et de dire la vérité, c'est-à-dire d'amener à la parole le fantasme » (Anzieu, 1966 p. 64).

La méthode mixte que nous avons utilisée s'inspire de celle d'Eliott Jacques à la Glacier Metal Company (1964) qui incluait la participation des chercheurs à des réunions de travail opérationnelles afin de saisir les mécanismes au plus près du terrain, ainsi que des entretiens individuels. Dans cette logique d'intervention, rien n'est neutre. Derrière ce qui est dit, à travers la demande officielle ou les demandes informelles, le chercheur s'interroge sur la demande réelle mobilisant l'imaginaire collectif et sur le rôle symbolique projeté sur sa présence. La posture socio-analytique, immersive de fait, permet au chercheur de mieux comprendre le contexte de l'organisation, mais impose d'analyser en permanence sa relation au terrain (Shapiro et Carr, 1991 dans Arnaud 2012, p 1125).

Notre approche s'inscrit donc pleinement dans la filiation du Tavistock Institute : philosophie d'engagement social des sciences humaines, tradition d'intervention fondée sur une relation collaborative entre le tiers intervenant et le client, réflexivité du groupe de recherche et interprétation de ses propres processus psychiques.

Un projet en 4 phases

L'équipe de recherche composée de cinq chercheurs a consacré un total de 85 jours hommes à ce projet dont 39 jours sur le site de l'entreprise (39 jours sur site, dix jours de pilotage de projet, 17 jours de retranscription et de codage et 19 jours d'analyse). Ces quatre phases se sont réparties sur dix-huit mois, de 2017 à 2019, entre l'expression du besoin et la remise du rapport final.

En ce qui concerne la première phase (8 mois), l'expression du besoin initial a été réalisée par la direction de l'entreprise qui a mandatée la fonction ressources humaines qui elle-même a sollicité l'équipe de recherche. Le projet était d'accompagner l'entreprise dans la prévention de situations d'épuisement professionnels (ou burnout). En effet, un inventaire non exhaustif

réalisé dans l'entreprise avait recensé une vingtaine de cas au cours des deux dernières années. Cette première phase d'une durée de six mois a permis à l'équipe de recherche de faire connaissance avec l'entreprise, mais aussi de concevoir avec la fonction ressources humaines des outils de sensibilisation : vidéos de salariés touchés, module de formation, outil de diagnostic etc... Cette phase a également permis de décrypter, au moins en partie, la culture de l'organisation. Il s'est également agité d'opérer des allers et retours pour préciser une demande parfois paradoxale.

Cette première étape a permis de comprendre que toute réflexion sur l'évolution de cette organisation devait mobiliser largement sous peine d'être entravée par les réflexes défensifs des acteurs de l'organisation.

La seconde phase (trois mois) a consisté en une observation des EDD. Pour cela, en collaboration avec la fonction ressources humaines, l'équipe de recherche a recruté quinze salariés volontaires. Ceux-ci ont été recrutés à la suite d'un large appel. La sélection de ces quinze salariés a été effectuée sur des critères de diversité de fonctions, de niveaux hiérarchiques, de lieux d'exercice de l'activité, mais aussi de genre et d'âge en évitant d'avoir des salariés en liens hiérarchiques directs. La première étape du travail commun entre ces salariés et l'équipe de recherche a été, pendant deux journées, d'échanger sur la situation de l'entreprise, de construire des hypothèses, mais aussi de former les salariés à l'observation. Les premières observations ont ensuite été réalisées par deux observateurs : un salarié et un chercheur, puis toutes les observations suivantes ont été réalisées par un binôme soit de salariés soit mixte chercheur / salarié. Chaque période d'observation a ensuite donné lieu à un debriefing entre observateurs puis à la rédaction d'un compte rendu. Au total, 23 réunions ont été observées. Elles ont été choisies après un inventaire exhaustif en fonction de leur diversité, permettant ainsi d'examiner les différentes unités, mais aussi les différents niveaux du comité de direction à la réunion de suivi de projet.

La troisième phase (trois mois) a débuté par un travail collectif sur un retour sur les hypothèses initiales et un enrichissement de celles-ci qui a permis la construction d'une grille d'entretien permettant d'encadrer la collecte des données par le biais d'entretiens semi directifs. Les salariés volontaires ont également été formés à la tenue de ces entretiens. 33 entretiens ont été réalisés pour un total de 48 heures. Les personnes interrogées ont été choisies en fonction des thématiques retenues. L'objectif étant d'avoir un panel le plus représentatif des différents métiers, services et niveaux de l'organisation. Chaque participant à la collecte des données (salarié ou chercheur) a réalisé environ deux entretiens (entre un et trois pour ceux qui ne disposaient pas du temps nécessaire ou qui ont souhaité les réaliser en collaboration avec un de leurs collègues ou un chercheur. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits dans leur intégralité.

La quatrième phase (deux mois) a consisté en un travail collectif des volontaires et de l'équipe de recherche à partir de l'ensemble des données. Ont été ainsi mobilisées aussi bien les données issues de l'observation que celles des entretiens, mais également des données secondaires : compte rendu de réunions, rapports de la fonction ressources humaines, de la médecine du travail, entretiens informels, récits d'expériences des salariés volontaires etc... Après un premier temps d'identification des constats, un ensemble de propositions ont été construites puis discutées. Ces propositions ont été ensuite argumentées et opérationnalisées. Les éléments de constats comme les propositions ont été ensuite soumis à évaluation par les salariés volontaires. Ils devaient se déterminer d'une part sur leur accord avec le constat effectué, puis sur l'intérêt des propositions. 73 propositions structurées autour du modèle SLAC (Sens, Lien, Activité, Confort, Abord de Chatillon et Richard, 2015) ont été ainsi formulées puis évaluées. Des priorités ont été indiquées et quarante propositions ont été classées de la priorité 1 à la priorité 4.

A l'issue de ces quatre phases, un rapport a été rédigé par l'équipe de recherche. Il a été soumis ensuite à un ensemble de restitutions et de débats organisés avec la participation des salariés volontaires (deux mois).

Ces restitutions successives ont permis de voir évoluer progressivement la position directoriale et son acceptation des constats, mais aussi des propositions. Élément essentiel, le rapport énonçait la nécessité d'une pause dans la croissance sans limites et sans ressources suffisantes. Cette proposition, considérée longtemps comme inacceptable a finalement été retenue par la direction. L'entreprise a également fait le choix de déployer l'essentiel des propositions émises. Un an après, le choix de limiter la croissance a été mis en application et par exemple, la fonction ressources humaines a vu ses effectifs doubler pour tenter de rattraper le retard accumulé.

2.4 Le traitement et l'analyse des données

L'ensemble des données collectées, qu'il s'agisse des documents, des comptes rendus d'observations ou d'entretiens ont été codés. Des synthèses ont été réalisées en examinant les différentes dimensions des espaces de discussion, des rapports des individus à leur organisation, de la fiabilité du fonctionnement de l'organisation, des tabous mis en évidence et des différentes dimensions culturelles. Des situations types ont été décrites pour rendre compte des différentes dimensions des synthèses réalisées.

C'est l'ensemble de ces éléments qui ont alimentés nos résultats.

3 Résultats :

L'observation de la situation d'AE+ conduit à mettre en évidence une culture forte (3.1.) qui parfois maltraite des salariés condamnés au silence (3.2.) dans une organisation qui entretient les interdits et empêche l'expression (3.3.).

3.1 Une culture forte

La figure de l'ingénieur, et son pendant « la technologie de pointe » est omniprésente dans les discours : « *Chez AE+ c'est la high tech qui dirige le site* ».

La haute-technologie, l'innovation sont dans l'ADN de l'entreprise et cette appartenance / exigence technologique se nourrit de l'histoire de projets mythiques qui suscitent une véritable fierté chez les individus : « *il n'y a pas une histoire mythique, on a presque que ça ! On a la chance inouïe d'avoir presque que des histoires mythiques. Tous les domaines en fait dans lesquels on travaille nous, les gens de l'extérieur vont dire : "ah, oui, c'est quand même vraiment extraordinaire ce qu'ils font " On fait presque que des choses uniques au monde* ».

L'un des interviewés résume cette histoire d'AE+ : « *En fait, nous sommes sur un site technique focalisé sur la technique et l'ingénierie, sur le développement produit. C'est un site qui a une histoire. Les gens qui étaient là racontent les différents projets autour du projet Starship. L'historique du spatial [...] transpire. Ils racontent les projets, les missions au cercle polaire, les tests de réservoir qu'il y a eu ici. L'entreprise a une capacité à réaliser de beaux et grands projets.* ».

Les projets développés construisent du sens et poussent à la recherche d'excellence : « *nous, c'est la fierté d'inventer le futur, de bâtir le monde de demain* ». Sur le plan technologique, le dépassement des limites est la norme : « *The sky is the limit* ». Mais cette limite même est dépassée comme le souligne un salarié « *Le ciel n'est même plus une limite quand on parle du Moon-village...* ».

Sur le terrain, les acteurs évoquent spontanément les mêmes histoires, celle des projets mythiques d'AE+ dans le domaine du spatial, de l'atome ou des expéditions polaires. Cette capacité à réaliser des innovations incroyables grâce à des ingénieurs hors norme. Chez AE+ rien n'est impossible, tout est rendu possible par l'excellence technologique et des inventeurs de génie qui s'affranchissent des limites communément imposées aux organisations.

En complément cette culture est aussi celle d'un « *village Gaulois* » fait de « *bricoleurs de génie pour faire des prototypes* », capable de réaliser seuls l'impossible. Se côtoient ainsi deux mondes, celui d'une technologie de pointe faisant appel à des connaissances scientifiques de haut niveau et celui d'un bricolage qui privilégie l'adaptation et la débrouillardise.

3.2 *Des sujets maltraités, la parole empêchée comme symptôme*

Les espaces de discussion formels sont nombreux et structurés. Des réunions périodiques ou ad-hoc, par services, transversales ou par projet sont définies dans les procédures organisationnelles. Ces espaces d'organisation et de régulation de l'activité sont bien présents. De multiples outils permettent de les organiser et viennent en support de prise de décision. C'est une organisation d'ingénieurs au service de la rationalité. L'entreprise utilise toute une collection de logiciels et de techniques d'animations au service d'une potentielle amélioration de la productivité.

L'observation de ces espaces (observations de réunions) met cependant en lumière un motif saisissant : l'hyper-précision et l'ultra-rationalité avec laquelle les sujets techniques sont traités d'une part, et le déni des questions associées à la disponibilité des ressources nécessaires.

Si chaque problème technique est abordé avec précision et fait l'objet d'un traitement approfondi, la question du manque de ressources est (mal)traitée avec une singularité et une systématisme frappante. Lorsque la question du manque de ressource (ou de son corollaire l'arbitrage nécessaire entre les projets) est abordée, les stratégies d'évitement sont légion : « *on n'a pas le temps, faut passer au point suivant* », silence pesant puis point suivant, « *on se débrouillera* » ou « *faites au mieux* ». Le sujet n'en est en fait pas un. Un interviewé résume la situation : « *on ne nous répond pas dès qu'il s'agit de problèmes de ressources, de charge, de coût* ».

Le non-dit, le déni, le mal-dit sont patents, la tension est palpable quand ces sujets surgissent. Les espaces de discussion dysfonctionnent totalement et ne sont plus capable de remplir leur fonction de régulation. Le collectif choisit la fuite et déploie différentes stratégies de défense pour juguler l'angoisse.

L'observation de ces réunions donne l'impression que tout un système de suivi, d'analyse et de contrôle ne fonctionne que pour traiter de la surface de problèmes qui ne sont jamais traités sur le fond.

3.3 *Non-dit, mal-dit, interdit : quand la culture empêche*

3.3.1 *Une dynamique d'empêchement pour juguler l'angoisse*

Le contexte organisationnel de forte croissance de l'entreprise et le passage à des formes de production plus industrielles confronte le collectif à des difficultés nouvelles et la crainte de l'échec. La maîtrise des coûts et délais devient une contrainte forte, le manque de ressource (humaine) est chronique, les compétences clefs sont sous tension. Cette situation remet en cause la culture dominante et les croyances collectives ancrées dans l'inconscient du groupe.

Or, remettre en cause l'image de l'ingénieur héroïque capable d'affronter et de vaincre les plus grandes difficultés, c'est remettre en cause l'imaginaire qui soutient le collectif et qui a fait sa force et son succès au fil du temps. Remettre en cause cette représentation c'est trahir et décevoir l'entreprise maternante qui fait la fierté de ses ingénieurs et renoncer à l'idéal au travail. C'est aussi pour cela que les cas de burnout posent tant de difficultés : ils remettent en cause toutes les dimensions de cette représentation.

Face à cette situation et à l'angoisse qu'elle engendre individuellement et collectivement, les acteurs déploient plusieurs stratégies de défenses.

Le déni tout d'abord qui s'exprime lors des réunions. La question des ressources est traitée par le silence, l'interdit de dire que quelque chose pourrait être impossible et que l'entreprise maternante ne pourrait subvenir au besoin de ses membres. Et ce non-dit, cet interdit renvoie l'individu à sa propre angoisse, celle de ne pas être à la hauteur et de décevoir la mère. Mieux vaut donc éviter le sujet, le renvoyer à la responsabilité collective (le « on »), ou prendre le risque de devoir assumer individuellement le poids de l'angoisse collective (« faites au mieux ») et subir l'opprobre du groupe.

La réalité n'étant pas soutenable, sauf à remettre en cause l'idéal même de l'entreprise, les équipes préfèrent donc ne pas dire, et dissimuler. Les plannings sont refaits, les chiffres changés, les indicateurs repensés, les erreurs enterrées, afin de correspondre à l'idéal d'excellence. Le groupe contourne en permanence les règles, transforme la réalité pour maintenir l'image collective d'une organisation idéale.

Mais le groupe développe aussi une forme de clivage, les différents groupes opposant une vision parfaite de leur action (tout bon) entravée ou empêchée par l'action des autres services (tout mauvais). Ainsi les dysfonctionnements proviennent toujours de l'incapacité des services supports ou transverses à se montrer digne des attentes de l'organisation. Le débat est empêché et chacun reproche à un tiers d'être mauvais fils ou mauvaise fille.

3.3.2 *L'interdit comme prémisse du discours*

« Chez AE+, on peut parler de tout...mais... » est probablement la phrase qui résume le mieux l'idée de parole empêchée dans la culture organisationnelle. Il est presque tabou d'évoquer le sujet même de tabous. Il semble difficile aux participants de contrevenir à l'image d'une parole libre et ouverte.

L'exemple des ressources développé précédemment souligne un mode de fonctionnement donnant le sentiment que « tout sujet conflictuel est à proscrire ». Au-delà de ces questions de ressources ou de charge, d'autres sujets sont ainsi perçus comme « déviants » :

- Le management imparfait : « un des sujets qui est difficile à aborder et pas forcément entendu par la direction ce sont ces problèmes de management »
- Les burnout ou la souffrance au travail : « Le burnout c'est paradoxal, le chef de projet est en burnout et n'a pas été remplacé. Alors c'est sûr on nous dit qu'il est absent six mois pour allergie... on est à la recherche d'un remplaçant »
- Les erreurs et le droit à l'erreur : « C'est compliqué de chercher des responsables sur le sujet. La reconnaissance des erreurs, ce n'est pas évident pour tout le monde. »

L'entreprise semble également avoir développé une « positive attitude » mettant sous cloche les sujets perçus comme potentiellement conflictuels : « aujourd'hui, il ne faut surtout pas dire que quelque chose ne va pas. C'est bien d'avoir la "positive attitude", mais à un moment donné ça devient fatigant. Et puis, surtout, quand t'es ... il faut que la "positive attitude" soit assez naturelle, il ne faut pas qu'elle soit dictée. » ou « Clairement on m'a dit : il faut être assez soft ».

Enfin, certains interviewés évoquent les tentatives de culpabilisation des collègues ou de l'encadrement quand ils abordent un sujet fâcheux : « *"vous avez de la chance de travailler chez AE+", donc... mais cela veut dire "si vous n'êtes pas contents, allez voir ailleurs" ».*

Globalement, la culture AE+ comporte de nombreux interdits empêchant l'expression libre de certaines difficultés, alimentant un cercle vicieux avec des phénomènes de résignation acquise évoqués par de nombreux interviewés. Ils renoncent à parler parce qu'ils savent qu'il n'y aura pas de réponse et restent seuls face à leur propre souffrance : « *[le sujet] on peut l'aborder mais il n'est pas entendu et compris »* ou encore « *à force de répéter des choses, au bout d'un moment [sans réponse], on laisse tomber ».*

Comme l'indique un salarié, « *la culture de l'excellence poussée à l'extrême génère le refus inconscient de l'échec, le refus de voir en face certains problèmes qu'on ne sait pas résoudre (organisation, charge ...)* ».

3.4 Libérer la parole : rôle du tiers et opposition

3.4.1 Un environnement ambivalent, sidéré par la peur de la transgression

Le déroulement de l'étude dévoile toutes les ambivalences d'une organisation sous contrôle et qui semble sidérée par la crainte de toute déviance susceptible de remettre en cause la culture AE+ et l'angoisse de voir de disloquer le corps social.

La demande souligne l'intérêt d'un regard scientifique, libre et neutre. L'organisation met en avant ses propres qualités d'ingénierie et d'innovation d'une part, d'excellence d'une part, et sa transparence et la libre expression des acteurs d'autre part. L'équipe aura accès à tout et tout le monde, et tous les sujets pourront être mis sur la table...

L'accès au terrain se révèle a contrario d'une rare difficulté. La culture du contrôle se manifeste à de multiples niveaux : volonté de tout maîtriser, souhait de s'assurer de moindres détails, besoin urgent de compléments, envie de trouver des intervenants complémentaires, ajouts de contraintes juridiques supplémentaires, etc... Nous nous posons longtemps la question : mais de quoi l'entreprise et ses acteurs ont-ils peur ?

De la même manière, au cours de la phase d'explicitation des besoins, les demandeurs portaient de nouvelles exigences qui se renouvelaient régulièrement, comme s'ils cherchaient à entraver la démarche d'intervention en la complexifiant, puis demandaient de nouvelles garanties empêchant ainsi l'avancée globale du projet. Plusieurs fois nous nous sommes demandé si ces demandes étaient liées à une angoisse de non-maîtrise, s'il s'agissait juste de retarder l'inéluctable du passage à l'action ou encore d'une réaction de peur face aux révélations potentielles. A un moment, face à ces exigences toujours plus nombreuses, nous avons signifié que nous préférions renoncer à l'intervention et annuler notre rendez-vous. Moins de cinq minutes après notre message informant l'entreprise de ce choix, les messages téléphoniques tombaient puis les mails s'accumulaient nous priant de revenir sur notre décision en renonçant à toutes les exigences formulées précédemment.

Symboliquement, notre situation est particulière : nous restons à la porte. On pourrait chiffrer à au moins une douzaine d'heures le temps passé au poste de garde à attendre. Qu'il s'agisse des demandes, des autorisations ou des badges, tout est compliqué. Une illustration : le 4 juin, nous arrivons à quatre 20 minutes avant l'heure prévue pour une réunion... Nous ne serons dans la salle que 40 minutes plus tard... L'incident pourrait prêter à sourire, mais la situation se reproduit systématiquement, à chaque venue sur site. Et c'est toujours « l'autre » qui empêche, « l'autre » service, « l'autre » logiciel, « l'autre » procédure, « l'autre » personne qu'il ne sert à rien de nommer...

Le jour de la présentation des résultats de l'étude, les accès n'ont pas été demandés. Le directeur général du site et l'ensemble du collège de direction attendent à l'étage, nous attendons au poste de garde situé à dix mètres de là... Il faudra 20 minutes pour les rejoindre. Jusqu'à la fin, la parole est repoussée, empêchée, entravée.

Ce n'est finalement que le 8 octobre 2018 que l'équipe obtient le badge permanent permettant d'accéder librement au site... En sommes nous pouvions commencer à nous déplacer librement alors que nous avions presque fini.

3.4.2 *Dire l'interdit : le tiers comme facilitateur*

Les personnes interviewées en face à face, furent également observées en réunion ou « pratiquées » dans le cadre de leur rôle institutionnel.

Les différences sont frappantes. Les certitudes solides, les discours rhétoriques, l'organisation symbolique et idéale s'efface et laisse place aux larmes, aux doutes, aux incapacités à avancer ou à résister à la pression. Dirigeant(e)s et salarié(e)s disent les contournements organisationnels, la pression collective, l'impossibilité à faire face, la réalité têtue et les chiffres tronqués :

- « Lui, il est l'ombre de lui-même, il a explosé en vol, il n'est plus en capacité de faire quoi que ce soit, grillé complet, c'est un gars de son équipe qui fait tout ... » ;
- « C'est pas possible, c'est juste pas possible, ce n'est plus possible, moi je rends mon tablier ... Je ne me suis jamais autant investi, je travaille comme un fou. Jamais je n'ai été aussi peu dans la prise de recul. Ça me prend les soirs et les week-ends. Je ne passe jamais un week-end tranquille ... On marche sur la tête ... Vous savez, moi j'y ai pensé au suicide ... La pression du dessus, elle est insupportable ... » ;
- « Autour de moi, il y a plein de gens qui n'en peuvent plus, ils s'en rendent malades ... Ils veulent se barrer ... Mon chef, il ne respecte personne, d'ailleurs je pense qu'il est en pré-burnout, il est très souvent harcelant ... En fait, il est à la fois bourreau et victime » ;
- « Je prends sur moi ... je ne sais pas jusqu'à quand ..., je n'en peux plus ... » ;
- « On marche sur la tête. Je pense que c'est un truc pervers. Un truc de fou. Un cercle vicieux destructeur, on ne souffle jamais ... Il faut que je sorte de là, je n'en peux plus. Je passe mes soirées soit à pleurer soit à engueuler ma femme et mes gosses ».

Tout ce qui ne se dit pas dans les espaces de discussion, commence à se dire dans l'intimité de l'entretien en face à face. Il convient de préciser ici que nous n'avons pas cherché à collecter ce type de situations, les personnes se sont confiées alors même parfois que nous les questionnions sur des sujets tout à fait différents, ou qui se sont directement mis en relation avec nous, mais le thème de l'étude leur a donné l'impression qu'en s'adressant à nous, leurs situations pourraient être entendues.

Finalement c'est cette parole que nous portons lors de sessions de restitution. L'accueil est difficile. Le meilleur exemple en est la réunion de présentation au collège de direction.

L'idée de parole empêchée bloque, les exemples ne convainquent pas, « Moi je ne comprends pas cette histoire de non-dit » déclare le directeur du site. Une cadre dirigeante marque des réserves mais ose timidement que « c'est vrai que notre culture est forte et peine à évoluer ». Un début de débat s'engage.

Plus tard, nous évoquons un contournement organisationnel. On va acheter des vis dans une grande surface de bricolage parce que la logistique ne suit pas. « c'est impossible » rétorque-t-on. L'un des directeurs confirme que cela s'est passé sur un de ses projets, « que les gens font ce qu'ils peuvent... ». Un salarié avoue alors qu'il a fait en sorte de ne pas être présent le jour des essais sur un projet de très haute technologie, tellement les contournements avaient été

nombreux. Enfin nous évoquons les planning et chiffres biaisés... La culture de l'excellence en prend un coup et le silence pesant laisse place au silence de soulagement. Les choses sont dites.

3.4.3 Dénouement : opposition collective et rôle du « père »

À la suite de cette réunion, et bien que la prise de conscience soit difficile, un certain nombre de décisions drastiques sont prises.

Les chiffres de croissance pour l'année en cours (2019), proposés par les BU sont tous revus à la baisse. Étonnamment, le directeur de site est pris à parti, non pas par la direction monde d'Energy +, mais par le collectif.

Il assume de déroger à la culture AE+ et de transgresser l'interdit de la limite et d'affirmer que malgré tout le talent des ingénieurs AE+, la limite du ciel est atteinte et que le principe de réalité s'impose. Il assume un rôle castrateur et force la séparation entre les ingénieurs bons enfants et l'entreprise maternante.

Depuis, le collectif a pu mettre en débat la réalité de sa situation et les sujets « tabous » peuvent s'exprimer plus librement. Les recommandations construites collectivement sont mises en œuvre.

4 Discussion

4.1 Objets mis en débat et sujets du débat

Au travers des résultats il apparaît clairement que la distinction entre groupe de travail et groupe de base de Bion semble être un élément clef permettant d'analyser les contenus mis en jeu dans les espaces de discussion et leur caractère fonctionnel ou dysfonctionnel. La littérature n'évoque en effet pas les objets mis en débat. Dans notre cas, les "débat" portent sur le groupe de travail et jamais sur le groupe de base. Le groupe de base n'est pas interrogé dans les réunions portant sur l'activité ce qui peut sembler naturel, mais pas non plus dans des espaces dédiés qui pourraient investir spécifiquement le sujet. On pense notamment à la participation des dirigeants à des groupes Balint, tel que recommandé par De Vries et Miller (1985).

Au-delà de cette première mise en évidence de deux objets distincts nécessitant d'être intégrés pour rendre les EDD réellement fonctionnels, se pose la question d'une réflexion plus poussée sur une catégorisation des objets mis en débats, mais également de la place des sujets (aux deux sens du terme) dans cette catégorisation.

On comprend au travers des résultats, la richesse d'une lecture socio-analytique des EDD pour en expliquer les dysfonctionnements. La lecture proposée est bien évidemment une première tentative, sujette à débat et critique, et fortement réductrice. Il serait intéressant d'identifier d'autres mécanismes d'empêchements des EDD, notamment en s'intéressant aux figures de leadership via l'approche de la psychodynamique organisationnelle (Zaleznik, 1990, 1993; Kets de Vries et al. 1991, 1996), en intégrant les travaux de Kaës (2014) sur les alliances inconscientes, ou celle des figures d'échecs répétitives dans la lignée des travaux de Lacan (Arnaud 2002).

La place du tiers, ou le rôle de tiers nécessiterait également d'être développé. On voit que le tiers joue un rôle de catalyseur, puis de médiateur dans les espaces de discussion afin d'identifier les objets déniés, de les mettre en lumière et d'accompagner la mise en mots.

Ce rôle caractéristique du tiers, qui a souvent été mis en évidence dans les situations de résolution des conflits (Hintermeyer, 2015 par exemple) semble permettre le processus de

révélation, et au-delà de régulation des émotions. En cela, nos résultats rejoignent ceux de Van Hooreke (2008). Dans notre cas d'étude, les chercheurs endossent ce rôle de tiers, mais les "relais", à la fois tiers et parties prenantes semblent jouer un rôle particulier à la fois de soutien, de regard critique, mais aussi d'attention compréhensive.

4.2 La méthode mixte et ses apports

Du point de vue de la méthode, si le dispositif retenu peut paraître lourd et le processus long, son efficacité peut s'expliquer par trois éléments constitutifs de la démarche : l'acceptation de la durée, l'observation du travail réel et l'embarquement des acteurs de l'organisation.

En ce qui concerne l'organisation temporelle, face aux réticences, questions et blocages divers, l'équipe de recherche a fait un choix : accepter que cela puisse durer longtemps. Cela a conduit à prendre le temps de former, d'expliquer, mais aussi de connaître les personnes et la culture de l'organisation, mais aussi à admettre qu'il ne serait pas possible d'obtenir ce qui était attendu dans les délais requis. Enfin, au moment des restitutions, se donner du temps, cela a consisté à accepter que les restitutions se fassent progressivement devant des publics différents. Et d'ailleurs, cela a conduit les responsables à évoluer profondément.

La deuxième dimension essentielle réside dans le temps consacré à l'observation du travail réel qui se réalise au sein des espaces de discussion. Ce dispositif apparaît particulièrement puissant, car en capacité de collecter des données extrêmement riches. Ce qui se passe au sein de ces espaces semble rassembler toute la diversité de l'organisation de l'activité et de la régulation du travail.

Enfin, si ce dispositif a été efficace, c'est aussi du fait de l'appropriation complète de la démarche par le groupe de salariés-relais qui ont menés avec nous l'ensemble de la démarche. Cet embarquement, certes compliqué (il faut recruter, former, réguler, expliquer, synthétiser...) présente trois avantages : d'une part, il permet d'observer plus de situations, et, du fait de la connaissance intime des salariés de leur contexte de travail, les bonnes situations, celles qui sont spécifiques ou particulièrement caricaturales. Le second avantage est celui de la validation progressive des hypothèses par les acteurs du terrain : ils permettent de valider au fur et à mesure les constats, les idées, les analyses... L'efficacité de la recherche en est autant augmentée. Le troisième avantage est celui de disposer d'un soutien complet lorsqu'il s'agit de présenter des résultats ou d'effectuer des propositions. Les relais fournissent illustrations et exemples et balayent avec une efficacité incroyable les oppositions. De plus, ils deviennent les vigies de la démarche. Dans le temps ils vont être les garants du suivi des engagements pris devant eux.

Conclusion

Face à la souffrance au travail, l'intervention a souvent les plus grandes difficultés à passer le stade des analyses et des constats pour parvenir à produire une transformation de l'organisation. C'est généralement encore plus le cas lorsque l'intervention concerne une entreprise à culture forte, sûre de sa performance et imbue de son image et de sa renommée.

Face à la mise en évidence, non seulement de tabous et de non-dits, mais aussi de ce qu'ils dissimulent i.e. de profonds dysfonctionnements, la structure se défend en tentant de réduire au silence (une fois de plus...) la révélation des errements des uns et des autres.

Dans un cadre tel que celui-là, le tiers intervenant se doit d'entrer dans une forme de rapport de force avec l'organisation concernée s'il ne veut pas en être exclu ou marginalisé. Ce fût le choix de cette démarche que de se positionner à égalité (science de l'espace vs science des

organisations, urgence vs inertie, exigences vs refus, dissimulation vs révélation, pouvoir hiérarchique vs pouvoir de salariés mobilisés etc...).

Le choix de positionnement de cette recherche était alors à la fois un choix scientifique et déontologique, mais aussi politique dans sa capacité à traiter avec les acteurs internes à armes égales.

Bibliographie :

- Abord de Chatillon, E., & Desmarais, C. (2017). Espaces de discussion, management et épuisement professionnel. @ GRH, (2), 13-36.
- Amossy R., 2014, Apologie de la polémique, Paris, Presses universitaires de France.
- Anzieu, D. (1966). Étude psychanalytique des groupes réels. *Les temps modernes*, 242, 56-73.
- Anzieu, D. 1984. Le groupe et l'inconscient. *L'imaginaire groupal*, Paris, Dunod.
- Arnaud, G. (2002). The organization and the symbolic: Organizational dynamics viewed from a Lacanian perspective. *Human relations*, 55(6), 691-716.
- Arnaud, G. (2012). The contribution of psychoanalysis to organization studies and management: An overview. *Organization Studies*, 33(9), 1121-1135.
- Arnaud, G., Fugier, P., & Vidaillet, B. (2018). *Psychanalyse des organisations : théories, cliniques, interventions*. Érès.
- Badouard R., Mabi C., 2015, « Controverses et débat public : nouvelles perspectives de recherche », Hermès. *La Revue*, 73, pp. 225-231.
- Badouard, R., Mabi, C., & Monnoyer-Smith, L. (2016). Le débat et ses arènes. À propos de la matérialité des espaces de discussion. *Questions de communication*, (30), 7-23.
- Bellini, S., Drevetton, B., Grimand, A., & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion: un vecteur de régulation des paradoxes de la nouvelle gestion publique?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-22.
- Bion, W. R., & Herbert, E. L. (1965). *Recherches sur les petits groupes*. Presses universitaires de France.
- Boutet, J. (2001). La part langagière du travail : bilan et évolution. *Langage et société*, (4), 17-42.
- Boutet, J. (2001). Le travail devient-il intellectuel ? *Travailler*, (2), 55-70.
- Buono, A. F., Savall, H., & Cappelletti, L. (Eds.). (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations*. IAP.
- Cardon D., Heurtin J.-P., Lemieux C., 1995, « Parler en public », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, vol. 8, 31, pp. 5-19.
- Collard, D. (2019). Explorer et gérer les espaces de discussion sur le travail. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 21-30).
- De Vries, M. F. K., Loudière, G., & Miller, D. (1985). *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill.
- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication. Situation de travail et espace public : le cas du nucléaire. *Raisons pratiques*, 3, 177-201.
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1), 57-80.
- Detchessahar, M. (2019). L'énigme de la responsabilité dans les organisations : l'enjeu du dialogue. *Sociologie du travail*, 61(2).
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.

- Detchessahar, M, Gentil, S., Grevin, A.& Stimec, A., (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. @GRH (Bruxelles), 16(3)
- Diamond, M. A., & Allcorn, S. (1987). The psychodynamics of regression in work groups. *Human Relations*, 40(8), 525-543.
- Domette, L., & Michel, J. C. (2016). Des espaces de discussion clé en main. 51 ème congrès de la SELF, 21-23.
- Goffman E., 1967, *Les Rites d'interaction*, trad. de l'anglais par A. Kihm, Paris, Éd. de Minuit, 1974.
- Hintermeyer, P. (2015). Les tiers, au cœur de la dynamique conflictuelle. *Négociations*, 24(2), 131-142.
- Jaques, E. (1955). Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution. A. Lévy, *Psychologie sociale, textes fondamentaux*, 2, 546-565.
- Jaques, E. (1964). Social-analysis and the Glacier Project. *Human Relations*, 17(4), 361-375.
- Kaës, R. (2014). *Les alliances inconscientes*. Dunod.
- Klein, M. (1946). Notes on some schizoid mechanisms. *Projective identification: The fate of a concept*, 19-46.
- Klein, M. (1959). Our adult world and its roots in infancy. *Human Relations*, 12(4), 291-303.
- Lemieux C., 2007« À quoi sert l'analyse de controverse ? », *Mil Neuf Cent. Revue d'histoire intellectuelle*, 25, pp. 191-212
- Menzies, I. E. (1960). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety: A report on a study of the nursing service of a general hospital. *Human relations*, 13(2), 95-121.
- Moneyron, J. D. (2019). Le dialogue au travail comme source de bien commun. Une étude exploratoire auprès d'une structure associative à vocation sociale et éducative. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 3-28.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 157–200). Elsevier Science/JAI Press.
- Paradeise, C. (2003). La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, 41-49.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44-60.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2020). The return of the oppressed: A systems psychodynamic approach to organization studies. *Academy of Management Annals*, 14(1), 411-449.
- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., & Xhaufclair, V. (2008). *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Vuibert
- Rocha R. (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2014. Français.

- Rocha, R., Mollo, V., & Daniellou, F. (2015). Work debate spaces: A tool for developing a participatory safety management. *Applied Ergonomics*, 46, 107-114.
- Shapiro, E. R., & Carr, A. W. (1993). *Lost in familiar places: Creating new connections between the individual and society*. Yale University Press.
- Van Buskirk, W., & McGrath, D. (1999). Organizational cultures as holding environments: A psychodynamic look at organizational symbolism. *Human Relations*, 52(6), 805-832.
- Van Hoorebeke, D. (2008). La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, (4), 81-103.
- Winnicott, D. W. (1953). Transitional objects and transitional phenomena—a study of the first not-me possession. *International journal of psycho-analysis*, 34, 89-97.
- Zaleznik, A. (1990). *Executive's guide to motivating people: How Freudian theory can turn good executives into better leaders*. Bonus Books.
- Zaleznik, A. (1993). *Les ressorts de l'action: Freud et la conduite des entreprises*. Inter-Editions.