



ELSEVIER

Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com

ScienceDirect

et également disponible sur www.em-consulte.com



Article original

La méthode d'intervention en psychodynamique du travail face au « tournant gestionnaire » : l'exemple d'une intervention dans une unité mixte de recherche

The intervention method in psychodynamics of work facing the managerial logic: The example of an intervention in a joint research unit

V. Ganem^{a,*,b,c,d}, J.-F. Rebeyrat^{c,d}

^a EA 4403, unité transversale de recherche psychogénèse et psychopathologie, cliniques, psychopathologie et psychanalyse (UTRPP), université Sorbonne Paris Nord, 93430 Villetaneuse, France

^b EA 4056, psychologie clinique, psychopathologie, psychanalyse (PCPP), université Paris 5-Descartes, Sorbonne Paris cité, THEMA « Société, Violence, Travail », 92774 Boulogne-Billancourt, France

^c Équipe de recherche de l'Institut de psychodynamique du travail, 7, rue Clovis, Paris, France

^d C.N.A.M, Bordeaux, France

INFO ARTICLE

Historique de l'article :

Reçu le 6 mai 2019

Reçu sous la forme révisée le
13 septembre 2019

Accepté le 21 janvier 2020

Mots clés :

Tournant gestionnaire

Méthode d'intervention

Psychodynamique du travail

Recherche

RÉSUMÉ

Ce texte a pour objet de montrer l'intérêt persistant de faire usage de la méthode « canonique » d'enquête en psychodynamique du travail dans le contexte de ce que l'on a coutume d'appeler le tournant gestionnaire. Pour faire cette démonstration, les auteurs s'appuieront sur une enquête réalisée dans une U.M.R de sciences dite « dures » à la suite d'une préconisation de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur. Nous verrons l'intérêt qu'a eu cette intervention pour permettre aux participants de penser leur rapport au travail, et les modalités nécessaires pour continuer à le faire bien dans un contexte pourtant fortement marqué par la logique gestionnaire.

© 2020 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

* Auteur correspondant.

Adresses e-mail : ganemvalerie@gmail.com (V. Ganem), jeanfrancois.rebeyrat@sfr.fr (J.-F. Rebeyrat).

A B S T R A C T

Keywords:

Managerial logic
 Intervention method
 Work psychodynamic
 Research

This text aims to show the continuing interest in using the “canonical” method of investigation in work psychodynamics in the context of what is commonly called the managerial turning point. In order to demonstrate this methodology, the authors will rely on a survey conducted in a U.M.R of science called “hard science” following a recommendation of the Agency for evaluation of research and higher education. We will raise the impact of this intervention, allowing participants to think about their work relationship and the necessary modalities in order to do it continuously well, within the managerial logic context.

© 2020 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

1. Introduction

Depuis la fin du 20^e siècle, nous observons un changement dans les formes d'organisation du travail qui a pu être caractérisé comme un « tournant gestionnaire » (Böhle & Milkau, 1998), induit par le fait que l'organisation du travail n'est plus l'apanage des gens de métiers, lesquels ont été remplacés par des gestionnaires. Dans ce contexte, les praticiens de la psychodynamique du travail (PDT) s'interrogent sur la pertinence de revoir la méthode d'intervention¹ pour s'adapter à cette évolution de l'organisation du travail. Dans cet article, nous souhaiterions montrer que les principes méthodologiques de la psychodynamique du travail conservent toute leur pertinence malgré ces dernières évolutions à partir d'un exemple.

Afin d'étayer notre démonstration, nous reviendrons brièvement dans un premier temps sur les principes méthodologiques de l'intervention en PDT, puis nous tenterons de montrer comment se caractérise ce « tournant gestionnaire ». Nous présenterons enfin une intervention réalisée selon les principes méthodologiques « canoniques » de la PDT dans une unité mixte de recherche (U.M.R) aux prises avec ce tournant gestionnaire afin de montrer tout l'intérêt de rester fidèle à ces principes. Nous nous pencherons plus particulièrement sur l'importance du travail de la demande qui conditionne la bonne réalisation de l'enquête.

2. La méthode en psychodynamique du travail

Les principes méthodologiques d'une enquête de psychodynamique du travail auxquels nous nous sommes référés sont conformes à la description qu'en fait Dominique Dessors, psychodynamicienne reconnue, dans un rapport d'enquête² :

- le travail de la demande : cette demande doit consister, par exemple, à mieux comprendre une situation de travail, la façon dont les travailleurs se mettent à l'épreuve de cette réalité, le destin de leur souffrance et leur rapport subjectif au travail, « comprendre ce que les salariés ressentent lorsqu'ils travaillent³ ». Cette demande doit porter sur une investigation collective ;
- le volontariat : cet aspect fait partie intégrante du travail de la demande. S'il n'y a pas de volontaire parmi les travailleurs concernés par la situation de travail sur laquelle doit porter l'enquête, elle ne peut pas avoir lieu. En dehors de l'information légitime sur la démarche d'enquête et la demande qui

¹ Dans cet article nous utiliserons alternativement les termes d'enquête et d'intervention bien qu'un débat existe sur la pertinence de l'un et l'autre de ces termes pour désigner l'action en PDT. Voir Molinier, P : « Souffrance et théorie de l'action », *Travailler* 2002/1 (n° 7), pages 131 à 146.

² Études STIVAB – rapport transversal, mai 2005 « Échec et réussite de la fidélisation des salariés aux postes de la filière viande bretonne : interroger le travail et la santé pour agir ».

³ *Ibid.*

la fonde, toute action visant à inciter les travailleurs, d'une manière ou d'une autre, à se porter volontaire devrait être proscrite. Seules les personnes qui ont fait la démarche de s'inscrire sont considérées comme volontaires. « Le volontariat est une condition incontournable, faute de quoi la parole serait d'entrée muselée. Cette nécessité est incompatible avec la constitution d'un échantillon représentatif, mais de toute manière, il n'existe aucun échantillon représentatif des subjectivités³ ». Cela s'avère une condition *sine qua non* de la parole authentique et de l'écoute risquée, qui doivent pouvoir être mises en œuvre dans ces espaces de discussion. C'est également indispensable si l'on souhaite que les membres du collectif puissent s'exprimer sur des sujets aussi intimes que le rapport subjectif ou la souffrance au travail. « Le plaisir, la souffrance, les conflits psychiques n'appartiennent pas, en effet, au champ du visible : la parole des sujets est le seul moyen d'y accéder, à la condition que ces derniers y prêtent leur concours³ » ;

- taille du groupe : 15 personnes maximum, au-delà les conditions nécessaires à la délibération ne sont plus réunies tant du côté de l'écoute que de la parole et la gestion des débats devient très difficile. Si le nombre de volontaires est trop important et qu'ils constituent pourtant un groupe homogène du point de vue de la demande il est possible de tirer au sort un groupe de 15 personnes et de présenter en exclusivité le rapport ainsi produit aux autres volontaires pour recueillir leurs commentaires qui seront formalisés avec une forme différente dans le rapport final. Cela permet au mouvement de pensée, recherché dans l'enquête de se poursuivre à partir du travail réalisé par le groupe tiré au sort. Le fait de constituer plusieurs groupes n'a pas cet effet puisque chacun pense « de son côté » et nous aboutissons dans ce cas-là à une analyse souvent similaire et donc moins approfondie ;
- deux intervenants minimum : ce principe a été édicté dès le départ et s'avère tout à fait déterminant sur le terrain. Il permet de ne pas porter sur ses seules épaules toute la souffrance et les conflits évoqués par le collectif et de mieux faire face aux rapports de pouvoir et aux volontés d'instrumentalisation dont nous sommes presque inévitablement l'objet dans le cadre de ce type d'enquête. Par ailleurs, le fait d'analyser la situation à plusieurs intervenants permet également d'éviter des interprétations trop personnelles qui sont fréquentes lorsqu'on manie ces questions très subjectives. Les conflits d'interprétation qui naissent lors des débats au sein du collectif d'intervenants sont souvent révélateurs aussi des conflits existants au sein du collectif d'enquête et sont donc utiles à la compréhension de la situation ;
- pas de mélange des niveaux hiérarchiques : le fait qu'il coexiste dans un même collectif d'enquête des personnes de niveaux hiérarchiques différents constitue un problème pour la qualité de la parole et de l'écoute. « La présence de l'encadrement constituant un obstacle à la parole authentique des ouvriers, et celle des ouvriers opposant le même obstacle à la parole de l'encadrement³ » ;
- les participants se représentent eux-mêmes : le rapport subjectif au travail est toujours singulier, la souffrance en particulier est toujours invisible et il est donc absolument impossible d'en parler pour les autres. « C'est pourquoi chaque membre du groupe constitué parle en son nom propre de ce qu'il ressent, sans s'autoriser de « représenter » qui que ce soit, relativement à quelque mandat que ce soit³ » ;
- le rapport est validé par le collectif, il en est le premier destinataire : le rapport rédigé à l'occasion de ces investigations est systématiquement validé par les participants, ils en sont les premiers destinataires et décident de sa diffusion. Ceci constitue la validation des résultats de l'enquête.

Déroulement des séances, « les deux chercheurs [...] portent leur attention sur les échanges entre les salariés, les thèmes récurrents, ceux consensuels ou qui font l'objet de débats, ceux qui sont abandonnés aussitôt qu'on les aborde. Cette écoute clinique du ressenti des situations de travail, et des manifestations émotives qui s'associent à certains propos (colère, agitation, tristesse...) permet de soutenir l'effort des membres du groupe pour mettre en mots des expériences et un « vécu » qui n'ont parfois jamais été énoncés, ni partagés. Les enquêtes consistent donc à cheminer dans une mosaïque de récits dont le sens émerge au fur et à mesure. Au moins deux séances de travail sont nécessaires, espacées d'au moins 2 semaines [nous préconisons 3 séances dont la dernière est consacrée à la validation du plan du rapport]. L'élaboration fait alors l'objet d'un rapport rédigé par les chercheurs et soumis à la validation du groupe, afin d'en éliminer des erreurs possibles et des épisodes que les salariés ne souhaitent pas y voir figurer, en particulier lorsqu'ils mettent en scène des personnes identifiables³ ».

La rédaction du rapport constitue une réelle difficulté de l'enquête de PDT. Il est toujours ardu et risqué de passer du temps du débat oral à celui de l'écrit. Il faut admettre que nous ne pouvons pas écrire du premier coup un document qui serait intégralement validé. Le temps passé à reprendre l'écrit que nous proposons au groupe fait partie intégrante de la démarche et en ce sens toute validation directe sans commentaire est suspecte. Nous avons pu noter que ce travail de validation était d'autant plus difficile, long et fastidieux que nous avions à faire à des interlocuteurs haut placés dans la hiérarchie. Dans une banque nous avons dû passer 4 demi-journées uniquement pour valider le rapport du groupe cadre. Nous pensons que c'est un travail très risqué pour ces fonctions dont on attend souvent un discours en parfaite adéquation avec celui de la Direction.

Dans un autre texte relatif à cette enquête rédigé avec Sandro De Gasparo (*Dessors & Gasparo, 2009, p. 194*), Dominique Dessors ajoute : « Ce n'est qu'une fois que l'ensemble des participants s'accorde sur le fait que le rapport retranscrit ce qui a été discuté pendant les réunions de travail, sans mettre quiconque en porte-à-faux dans la continuité de ses relations professionnelles [...] que l'enquête se termine ». Ce qui signifie aussi qu'une intervention en psychodynamique du travail n'est pas censée aller au-delà de cette validation du rapport et de sa restitution éventuelle aux personnes choisies par les participants.

Cette méthode a été fondée dans les années 1980 par l'équipe de C. Dejourn. À cette époque « le tournant gestionnaire » n'en était qu'à ses balbutiements. Mais qu'en est-il de cette évolution de l'organisation du travail tant décriée ?

3. Tournant gestionnaire, travail et santé

Aujourd'hui, du fait du « tournant gestionnaire » qui a vu le remplacement aux postes d'encadrement des ingénieurs par des gestionnaires, on observe que le privilège est accordé à la rentabilité au détriment de la qualité. La plupart des transformations actuelles de l'organisation du travail vont dans ce sens (Mutualisation de service, sous-traitance, délocalisation, recours au travail précaire ou clandestin, constitution de plateaux d'appel...). La rentabilité devient le critère décisionnel majeur tant en ce qui concerne l'organisation du travail qu'au regard de son évaluation. L'exercice de la menace accompagne ce mouvement. Les travailleurs qui ne se plieraient pas à cet impératif de rentabilité ou qui échoueraient à le faire sont menacés d'être licenciés, déplacés, placardisés...

Les gestionnaires, maintenant aux postes d'encadrement « [...] réduisent le travail à un ensemble de tâches purement quantifiables et dont la performance est chiffrable. À travers ces dispositifs, ils ont instauré ce que le juriste Alain Supiot (2015) appelle la « gouvernance par les nombres » » (*Dejours, 2018*). Pour évaluer cette performance chiffrable, ils ont développé, tant dans le secteur public que privé des dispositifs d'évaluation individualisée de la performance qui ne tiennent compte ni des efforts réalisés par les travailleurs pour atteindre ce niveau de performance, ni du caractère toujours collectif du travail.

4. Le travail de recherche à l'épreuve du tournant gestionnaire

La demande en elle-même fût particulièrement paradoxale puisqu'elle provenait d'une Unité Mixte de Recherche très performante qui avait été alertée par l'Agence d'évaluation de la recherche (A.E.R.E.S) elle-même, d'une « surchauffe » existante au sein des équipes. La direction de l'unité avait été invitée à s'interroger sur cette situation qui était susceptible de nuire à la performance.

Le cahier des charges indiquait que cette demande, qui avait fait l'objet d'un appel d'offre de marché public, était liée aux résultats de l'évaluation réalisée par l'AERES. La production scientifique de l'unité était d'« un excellent niveau à la fois sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif : plus de 200 publications sur la période, soit en moyenne deux publications par scientifique et par an ». Et selon l'Agence d'Évaluation de la Recherche, cette intense activité contractuelle « qui atteste de la qualité, du dynamisme et de la visibilité des chercheurs de l'unité doit être encouragée, mais elle doit être maîtrisée afin de ne pas faire exploser l'unité par la mise en surchauffe rapportée de façon récurrente par les personnels. Ce sera un challenge important pour la nouvelle direction ». L'objet

de la demande d'intervention présentée dans le cahier des charges de l'appel d'offre, indiquait qu'elle devait être « un levier pour permettre aux agents de devenir acteurs de la transformation de leur activité individuelle et de la situation collective de travail dans l'unité ». L'intervention devait permettre « au personnel de l'unité de mieux se reconnaître dans son métier au quotidien et dans les programmes de l'UMR, d'aider le collectif à « s'emparer » du contexte et à participer à l'organisation du travail qui se mettait en place dans l'UMR pour les cinq années à venir ». Les experts de la commission AERES, écrivaient aussi : « l'unité souffre globalement d'un certain nombre de problèmes de communication. ».

La demande était donc formulée dans des termes propres à ceux de la gestion. Pour mieux la comprendre nous nous étions appuyés sur des éléments concrets du rapport d'activité de l'unité. Dans le rapport d'activité nous avons retenu les éléments suivants : « l'unité fait l'auto-analyse suivante : L'organisation interne est dépassée ; (...) il y a une course au financement et surcharge de travail ; (...) il y a un déséquilibre structurel entre les agents (...) ; il y a un manque de concertation et de délégation » par ailleurs le rapport d'activité mentionnait que « la totalité des crédits, de l'UMR, (incluant ressources récurrentes de l'institution et de l'université auxquelles elle appartenait et les ressources contractuelles) avait doublé passant de plusieurs centaines de K€ à plusieurs milliers de K€. Cette forte croissance s'expliquait par l'augmentation des contrats européens et nationaux (notamment ANR) dans lesquels l'unité était impliquée. Le rapport d'activité mentionnait que l'unité gérait une cinquantaine de contrats de recherche avec les différents partenaires dont plusieurs contrats européens (que l'unité coordonnait parfois) et une bonne dizaine de contrats ANR. Nous notions également que les ressources propres de l'unité avaient augmenté compte tenu de différentes prestations d'analyses liées aux plates-formes créées et à l'accueil des personnes extérieures. L'UMR bénéficiait également de projets innovants dont les financements provenaient de son institution de rattachement ou de l'Université.

Dans notre proposition nous avons formalisé la demande de la manière suivante : Quelles sont les incidences de la nouvelle organisation du travail et de l'expertise de l'Agence d'évaluation de la recherche, (AERES) sur le rapport subjectif des personnes employées dans cette unité mixte de recherche (UMR) ?

Après que nous ayons présenté à l'ensemble des personnels de l'Unité, les modalités possibles de notre intervention, deux groupes de volontaires ont été constitués. Un groupe n° 1 Chercheurs & MCF et un groupe n° 2 Ingénieurs de Recherche, Techniciens, Administratifs (ITA).

Nous présentons ci-dessous l'investigation, l'interprétation et la validation telle qu'elles ont été réalisées au travers du rapport pour le groupe de chercheurs dans ce contexte marqué par ce fameux « tournant gestionnaire ».

4.1. La course aux financements

Lors de la première réunion des volontaires, le groupe était composé de chercheurs, de maîtres de conférences, de responsables d'équipe et les quatre sous-équipes de l'UMR y étaient représentées. La première grande difficulté à laquelle nous avons été confrontés fut la détermination de dates de travail communes. C'est par un sondage informatique que la constitution des groupes a pu être réalisée sur le conseil des chercheurs. Malgré cela, le premier jour de l'intervention seules sept personnes étaient présentes, 3 hommes et 4 femmes.

Partant de ce constat nous avons décidé de ne pas respecter un des principes pratiques de l'enquête en PDT qui veut que les volontaires doivent s'engager à participer à toutes les séances de l'intervention. Les chercheurs avaient la possibilité de venir, de s'absenter et de revenir tout au long de la démarche d'investigation collective qui leur a été proposée. Cette phase s'est déroulée finalement sur 4 séances au lieu de 3 pour tenir compte du temps nécessaire à la répétition des réflexions déjà produites lors des séances précédentes que nous devions faire en plus de l'investigation elle-même. Au total neuf séances ont été nécessaires, dont cinq séances consacrées à la présentation-validation du rapport. Ce temps fût nécessaire pour trouver une formulation adéquate pour décrire la dynamique de la pensée qui s'était opérée dans le groupe. Cette formulation devait être fidèle aux échanges réalisés au sein du groupe mais devait aussi être comprise et acceptée par la direction de l'unité. Ce que nous avons constaté pour les cadres de la banque

se répétait, ici, dans le monde de la recherche où ces chercheurs avaient un statut supérieur dans la hiérarchie dans l'unité.

Lors de la première séance, le groupe a d'abord commencé par discuter de la pertinence de la présence des responsables d'équipe. En effet, certains participants considéraient qu'ils avaient un statut hiérarchique différent de celui des chercheurs, et s'interrogeaient sur la pertinence de leur participation dans ce groupe. D'autres chercheurs exprimaient aux intervenants un point de vue différent, pour eux l'activité du responsable était davantage un travail « d'animation » qu'une position hiérarchique.

Cette discussion autour de la hiérarchie, a suscité des remarques de la part des participants concernant leurs propres relations singulières à la hiérarchie. Nous avons convenu à la fin de cette première discussion que les responsables d'équipe avaient bien leur place dans ce groupe, d'autant plus qu'aucun d'entre eux n'avait de membre de l'équipe dont ils étaient responsables dans le groupe.

À ce stade de la discussion, nous nous sommes mis d'accord sur le fait que le travail d'animation réalisé par ces responsables était très variable d'une personne à l'autre. Les participants précisaient d'ailleurs qu'au sein de l'Institution à laquelle ils étaient rattachés, il n'existait aucun texte qui puisse définir la fonction de responsable d'équipe. Cependant, une définition de cette fonction aurait été en cours d'élaboration, la nouvelle direction de l'unité devait soumettre une lettre de mission à l'attention de ces responsables. Mais, jusqu'au moment de l'enquête, les pratiques d'animation des équipes demeuraient toujours très variables. Dans certaines équipes, il y avait eu une absence de concertation et les chercheurs regrettaient de ne pas être consultés dans les processus de décision.

Parmi les décisions, qui étaient prises de manière non collégiales, les participants évoquaient celles qui concernaient « le budget ». Nous avons assisté à de nombreux débats entre les participants sur ce sujet, qui mobilisait l'attention de tous.

Ainsi, ont-ils relaté quelques exemples ; celui où en fin d'année dans une même équipe, « tout le monde » n'avait pas toujours « l'information de ce qui reste ». Certains avaient les informations, allaient se renseigner alors que d'autres n'osaient même pas poser la question. Or, cette information était essentielle dès qu'un besoin s'en faisait sentir, si une recherche nécessitait de recourir à une « main d'œuvre occasionnelle » pour finir une manipulation technique par exemple.

Lors de cette discussion sur le budget des équipes, les participants évoquaient deux principales sources de financement des activités de recherche de l'unité : la dotation et les contrats.

La dotation, était le budget alloué chaque année par l'institution. Elle devenait moins conséquente dans le financement de l'activité. Au moment de l'enquête, le point de vue des participants était divergent sur cette dotation. Pour certains, une partie de ces ressources ne « servirait plus qu'à ceux qui sont dans la disette (...) », pour certains autres c'était un « pot commun », pour d'autres la dotation ne suffisait pas à couvrir les frais généraux.

Les ressources contractuelles étaient celles qui étaient obtenues par les chercheurs auprès de financeurs comme l'Europe, le Conseil Régional, voir l'institution d'appartenance, l'Université, le secteur privé aussi.

Ces financeurs lançaient des appels d'offre visant à financer des projets innovants et ponctuellement des appuis pour les thèses. Un participant synthétisa cette évolution par l'expression de « chasse à la tune », un autre par « la course à l'échalote ». Cela était cohérent avec les conclusions de l'A.E.R.E.S qui mettaient en avant l'augmentation considérable des ressources de l'unité ces dernières années.

L'accent qui était mis sur cette « course aux financements », était variable d'un chercheur à l'autre, d'une équipe à l'autre. Des recherches qu'elles soient théoriques ou expérimentales, impliquaient des moyens financiers bien différents. Ainsi les recherches théoriques, « les modélisations » par exemple, nécessitaient moins de moyens. A contrario celles qui supposaient beaucoup de manipulations et de moyens humains et techniques requéraient des ressources financières plus conséquentes.

Cette pratique de « la course au financement » était tout aussi dépendante des chercheurs eux-mêmes, certains auraient été plus « aguerris » que d'autres et auraient ainsi développés des ficelles, des astuces qui leur aurait permis « d'augmenter leurs chances ». Enfin, l'obtention de financement aurait été également étroitement liée à la « volonté » des porteurs de projet et de leur groupe de participer à cette « course ».

Ces discussions montraient que l'obtention de budgets auprès des financeurs s'était développée. Cette source de financement prenait une part de plus en plus importante dans le budget total des équipes mais cette pratique engendrait également de nouvelles activités de gestion de projet.

4.2. *La gestion de projet : un jeu d'équilibriste entre individuel et collectif*

La gestion des équipes et des projets aurait nécessité de faire un travail de compromis, ce que les chercheurs exprimaient et caractérisaient comme un « jeu d'équilibriste » entre les besoins et les activités individuelles et collectives.

La gestion de projet était vécue par les participants comme ce qui permet, dans le meilleur des cas « d'être intégré » dans un groupe et, dans le pire des cas, « d'être exclu ».

Lorsqu'une équipe coopérait activement à la « course au financement », le fait qu'un chercheur travaille « individuellement », avec des obligations de financement individuel, induisait une situation qui pouvait être vécu péniblement. Cela pouvait générer chez lui un certain sentiment de culpabilité, mais aurait pu également l'obliger à renoncer en partie à ses propres recherches, pour des recherches plus en adéquation avec le reste de l'équipe.

Un autre effet du fonctionnement en mode projet avait été souligné concernant les « grands projets collectifs » du service. Un chercheur évoqua le sentiment d'être instrumentalisé ; « se faire avoir sur le fait de voir son nom sans que l'on ait demandé que l'on y soit ».

Mais ceci échappait partiellement aux responsables d'équipe. C'était ou les porteurs de projets qui avaient le pouvoir sur « l'intégration » de tel ou tel chercheur, de tel ou tel ingénieurs de recherche, techniciens, administratifs (ITA), sur la répartition du financement, sur le choix qui serait fait ou non de financer un ou des projets ou des déplacements de chercheurs pour des colloques par exemple.

À un moment donné, dans cette unité, il y avait eu des réunions au cours desquelles les chercheurs présentaient leur projet pour obtenir de leur institution de rattachement des financements de projets innovants, d'appui de thèse ou de stages post-doctoraux. Ce fonctionnement avait posé des problèmes à certains participants du fait du caractère flou des critères pris en compte. Par ailleurs, cette pratique qui consistait à s'auto-imposer un classement leur semblait problématique. Le système avait changé pour les projets innovants qui étaient maintenant évalués par des experts externes à l'aveugle. Ce fonctionnement était présumé plus juste par les participants qui dénonçaient l'ancien système. Lorsque c'était le directeur de l'unité qui choisissait, les participants considéraient qu'il y avait un risque que « le critère de soumission à l'autorité » de ce directeur, de la part des porteurs du projet l'emporte sur la qualité scientifique de ce dernier.

Nous nous sommes ensuite interrogés sur cette pratique de l'auto-classement : comment se faisait-il qu'il n'y ait plus au sein des équipes, voire même entre les équipes, une coordination qui permettrait aux porteurs de projets de s'autoréguler de telle sorte que ce classement ne soit plus nécessaire ?

Nous avons en effet réalisé que le manque de coordination souligné en début de réunion était peut-être à l'origine de cette contrainte de l'auto-classement. En effet, même si cette pratique tendait à disparaître pour les projets innovants, elle subsistait pour les appuis de thèses et pour les stages postdoctoraux.

Ainsi, dans l'animation des équipes on pouvait distinguer deux extrêmes entre lesquels les pratiques se dispersaient, la coordination d'un côté, qui s'appuyait sur une structure collégiale et de l'autre l'auto-classement ou le recours une décision unilatérale de l'autre.

Pour les participants, d'une équipe à l'autre, les projets gérés étaient également plus ou moins à taille humaine. Si c'était le cas, il n'y aurait pas eu de problème particulier, les chercheurs avaient le sentiment de créer, de faire de la science, ils prenaient du plaisir à travailler. C'était pour « les gros projets » que les difficultés apparaissaient.

Ces « gros projets » impliquaient des laboratoires nombreux et d'origines géographiques et disciplinaires très différentes ; ils nécessitaient un travail de coordination très important et aussi des « reportings » systématiques consommateurs de temps ; ils ne faisaient l'objet d'aucun retour d'expérience et provoquaient l'affectation de chercheurs et d'ITA sans que leur avis ne leur soient forcément demandé au préalable. Et lorsque c'était le cas, il n'était pas facile de refuser leur participation sans déclencher « les foudres » de certains porteurs de projet.

Cependant, tous les participants étaient d'accord pour souligner le fait que ces « gros » projets avaient permis de renouveler le matériel de l'unité et que cela avait fourni de l'activité à de nombreux techniciens et chercheurs non titulaires, aux post-docs particulièrement.

À ce stade de la discussion, il semblait que les équipes engagées sur un projet ne disposaient pas toujours du potentiel humain titulaire nécessaire. C'est alors que le « porteur du projet » envisageait de recourir à du personnel en CDD, certains déploraient que, dans ces conditions, l'unité ne puisse pas capitaliser les compétences acquises à cette occasion. Dans ce cas, la solution pouvait consister à obtenir un autre projet qui sollicite les mêmes compétences pour pouvoir prolonger le contrat des CDD concernés.

Certains chercheurs disaient que le « CDD est plus docile » et d'autres chercheurs insistaient sur le fait qu'un CDD pouvait être une chance⁴ pour une personne en recherche d'activité. La pratique du renouvellement des CDD était avérée à l'université du fait de la carence d'ITA. Certains participants concernés pensaient que ce problème aurait pu être résolu par la mutualisation des techniciens, mais les autres les alertèrent sur un point : cela accentuerait le sentiment actuel des techniciens d'être « trimbalés » d'un projet à un autre sans concertation. Tous étaient d'accord pour souligner la nécessité d'une meilleure anticipation et d'un meilleur suivi de la contribution des techniciens aux différents projets.

Après la pause dès la première séance d'investigation, un « doute » s'était installé au sein du groupe ; étaient-ils venus à ces réunions de travail pour « vomir leurs difficultés ? ». L'un des participants demandait que l'on puisse permettre à chacun d'exposer ses attentes. Cette opportunité avait été saisie par l'un des participants. Il évoqua le fait que sa présence était motivée par l'existence de nombreux échanges interpersonnels conflictuels mais aussi « très agressifs », qui desservaient considérablement l'ambiance au sein de l'unité d'après lui.

La demande d'un autre participant était explicite. Cette intervention aurait dû remédier « aux attaques agressives ». Ce sur quoi d'autres participants ont ajouté que l'unité pâtissait de problèmes « entre-les-gens », « qui ne sont pas réglés parce qu'ils ne sont jamais mis sur la table ». Ainsi ces situations conflictuelles dégénéraient. Un des chercheurs avait alors pris à partie un autre participant en lui disant qu'il faisait partie de « ces personnes qui généraient » des conflits.

Cette explication, qui prenait pour cause « la personnalité » des uns et des autres ne répondait pas aux problèmes survenant dans l'exercice de leur travail. Si les problèmes étaient liés à la personnalité des uns et des autres, alors nous n'y pouvions pas grand-chose. Face à cet évitement de ce qui fait difficulté dans le travail, nous avons cherché à centrer la réflexion autour de cette impossibilité de gérer ces difficultés « interpersonnelles ».

À ce stade, il est apparu que les participants déploraient qu'il y ait globalement un manque de discussion dans l'unité, que le temps nécessaire au débat n'était pas pris du fait de cette « course effrénée aux projets » à laquelle la majorité des équipes participaient. Tous semblaient admettre qu'il fallait distinguer le travail lié à la gestion de projet et le travail de la recherche scientifique et par la même, les débats se sont apaisés. . .

4.3. *La gestion de projet contre le travail de la recherche scientifique*

Les participants déploraient que le travail de recherche se confondait de plus en plus avec celui de la gestion de projet. Faire de la recherche supposait en particulier des débats d'idées avec les collègues chercheurs, la production de données, la publication des résultats. Dans le contexte de cette unité, les chercheurs se focalisaient plus sur la recherche de financement et donc sur la gestion de projet que sur le travail de recherche en lui-même. Un projet à peine fini, ils allaient à la recherche d'un autre pour financer par exemple les CDD ; « il faut que tu tiennes tout » déclarait un chercheur, à la fois la question scientifique, le projet, le financement.

Les chercheurs n'avaient plus le temps de débattre au niveau scientifique avec leurs pairs, le temps nécessaire à la publication des résultats n'était pas souvent pris en compte dans le temps imparti aux projets non plus. Pour les participants cela était la conséquence du fait que, pour obtenir les

⁴ Au cours des séances de validation du rapport, certains chercheurs se sont questionnés sur l'usage du terme « CDD ». Le terme de « précaire » leur est apparu plus juste parce qu'il « euphémise » moins les situations des contractuels.

financements, certains auraient été tentés de proposer toujours plus d'activités dans un temps toujours plus court.

La course générée par la recherche de financement et la multiplication des « gros projets » auraient généré des tensions que certains qualifiaient « d'agressions ». Depuis l'arrivée de la nouvelle direction il y avait eu une recomposition des équipes, « qui avait amélioré la situation », mais une certaine rancœur subsistait chez certains.

L'un des participants déplorait qu'il y ait beaucoup de réunions sur le fonctionnement « pour choisir le PQ⁵ » mais peu de réunions de concertations sur la Recherche, peu de discussions scientifiques. Dans la plupart des équipes, cela ne semblait pas être une priorité, même si certains participants déclaraient en faire une priorité et prendre le temps pour cela. Même lorsque des séminaires étaient organisés pour permettre de présenter les travaux de recherche en cours, peu de chercheurs participaient et les présents ne posaient pas beaucoup de questions.

Les participants se demandaient ainsi s'il fallait que les discussions scientifiques soient structurées sous la forme de séminaire ou s'il valait mieux privilégier les échanges informels entre chercheurs. Quoi qu'il en soit, il est apparu que ces discussions étaient incompatibles avec la « course au financement » à l'œuvre dans l'unité. Dans l'état actuel des choses, si les chercheurs souhaitaient poursuivre malgré tout, cela serait au détriment de leur présence sur le terrain, de leur vie personnelle ou du temps consacré à la valorisation des résultats de leur recherche sous la forme de publication.

Ce temps de publication n'était lui-même pas toujours pris en compte dans l'évaluation du temps nécessaire au projet, nous le disions, cela n'était pas sans conséquence sur cet aspect du travail scientifique. En conséquence les chercheurs prenaient sur leur temps personnel pour rédiger, et certains trouvaient que cela nuisait à leur vie privée.

Par ailleurs, certaines équipes fonctionnaient projet par projet, d'autres géraient un même projet avec plusieurs sources de financements. C'était souvent nécessaire puisque le Conseil régional ne fournissait jamais 100 % du budget du projet. Du coup, dans le pire des cas, certains pouvaient être amenés à « vendre » deux fois les recherches et les résultats produits, pour financer des expériences.

C'est sur cette idée que nous nous sommes quittés lors de la première séance. Au démarrage de la seconde, de nouveaux participants sont arrivés et le « discours ambiant » a consisté à répéter que l'unité n'avait pas de problème autre que des problèmes interpersonnels ; la nécessité de permettre à nouveau à chacun de présenter ses attentes par rapport à notre intervention ressurgit et c'est la question de la rédaction des publications scientifiques qui permet de sortir de cette impasse.

4.4. *Reconnaissance, coopération et travail de création face au « tournant gestionnaire »*

Les chercheurs, mais également l'unité dans son ensemble, était évalués par l'AERES en fonction notamment du nombre de publications produites. Lors de la rédaction des articles, la place des auteurs devrait être réfléchi et discutée, d'après les participants ; la première place devrait être octroyée à celui qui réalisait l'article et la dernière à celui qui en avait l'initiative et/ou à celui qui l'avait coordonné. Depuis peu, les chercheurs étaient obligés de préciser qui faisait quoi et de s'engager sur la véracité de ce qui était noté. Les luttes entre chercheurs pour être le premier ou le dernier à signer apparaissaient comme un détonateur, un symptôme des conflits interpersonnels qui existaient, mais cette lutte n'avait pas toujours lieu. Quand un sentiment d'injustice surgissait par rapport à ce positionnement, les personnes estimant être lésées n'exprimaient pas toujours leur insatisfaction.

Les participants considéraient que l'évolution de la recherche contemporaine à cette enquête allait dans le sens d'une diminution de la liberté de créer et cela leur semblait en lien direct avec les nouveaux modes de financement. Dans ce contexte, la seule manière de conquérir un peu de liberté au travail leur semblait passer par le fait de ne pas être dépendant de la finance, « on acquiert de la liberté, si on n'a pas besoin de sous ». Or, cette liberté de création, représentait ce qu'il y avait de plus précieux à leurs yeux dans le travail de la recherche.

Au-delà des contraintes directement liées à l'évolution actuelle du financement de la recherche, leur institution de rattachement, elle-même, imposait des techniques et des modèles qui faisaient

⁵ Abréviation pour désigner le papier hygiénique.

partie de son histoire. L'un des objets de recherche notamment, apparaissait comme un modèle prédominant pour avoir été développé historiquement par l'un des chercheurs de l'unité.

Travailler sur ce modèle impliquait donc de travailler avec untel dont c'était le modèle historique. Cela supposait de bien s'entendre avec ce chercheur. S'émanciper aurait consisté à étudier un autre modèle. Mais les participants admettaient que les chercheurs qui étaient ainsi intimement liés à un modèle parce qu'ils y travaillaient depuis longtemps, avaient acquis sur ce sujet un certain prestige qui pouvait bénéficier directement ou indirectement aux autres chercheurs. Ainsi, certains chercheurs pouvaient considérer cette notoriété comme une « caution morale », utilisée pour leurs propres projets ou publications. Par ailleurs, cette « caution morale » pouvait être vécue par certains comme une obligation de reconnaissance sur les publications.

Certains participants estimaient que cela nuisait à la créativité dans la mesure où les axes de recherche de ces chercheurs étaient privilégiés. Les chercheurs intégrés récemment avaient ainsi dû choisir entre le fait de se « cantonner » à ces axes pour bénéficier de la dynamique de l'unité à ce niveau, ou d'étudier d'autres modèles, quitte à se priver de cette dynamique.

Du fait du prestige de ces chercheurs, les nouveaux pouvaient potentiellement ne pas oser faire part de ces difficultés, comme c'était déjà le cas pour la question de la signature des articles. Cela aurait pu être une des sources des conflits interpersonnels évoqués par les participants. D'ailleurs, il faut noter que les participants déploraient, que d'une manière générale, « les conflits ne soient pas mis sur la table » pour être discutés et réglés dans cette unité.

Lorsqu'ensuite, le groupe se mit à discuter de la question des publications, un chercheur déclara : « Si on parle de publications à hauts revenus... » s'excusant d'avoir commis « un lapsus ». À ce stade, tout le groupe se mit à rire aux éclats, et fut finalement d'accord, sur ce qu'il aurait fallu entendre autour de la publication à hauts revenus. Alors que fallait-il comprendre à cela, qui semblait-il, faisait consensus ? Ce n'était pas seulement un lapsus, c'était une métonymie, qui éclairait très bien l'enjeu de ce qui se cristallisait entre publication et argent. Pour rappel, on peut s'aider de la définition de la métonymie ; c'est un phénomène par lequel un concept est désigné par un terme désignant un autre concept qui lui est relié par une relation nécessaire... (cf. Larousse). Pour avancer dans sa carrière, obtenir des primes, il fallait être dans les plus « publiant⁶ ».

D'après les participants, il existait une prime d'excellence. Ils ne parvinrent pas à se mettre d'accord sur le montant de cette prime mais ils s'entendaient sur le fait qu'elle créait de la compétition au sein de l'équipe et était surtout révélatrice d'un déni du caractère collectif du travail de recherche. D'ailleurs, selon les participants une pétition pour « dénoncer cette prime » avait circulé au sein de l'unité.

Pour « lutter » ou « résister » à cette dynamique engendrée par les nouvelles formes d'évaluation de la recherche, certains chercheurs auraient renoncé « à ce jeu », ne publiant que ce qui leur semblait nécessaire sans chercher à être positionné à telle ou telle place stratégique.

D'autres chercheurs signaient sous pseudonyme, insistant sur l'identité du collectif de travail de recherche.

Lorsque ces pratiques furent évoquées durant nos séances, certains chercheurs se montrèrent très étonnés, « ce n'est pas possible », comme si l'éventualité de ne pas participer à cette compétition imposée par le système ne leur était pas apparue, ou comme si d'autres façons de faire étaient quasi impossibles.

Dans le rapport d'intervention, ils ont précisé des pistes d'action susceptibles à leur avis d'améliorer la situation qu'ils venaient de décrire et analyser. Elles étaient les suivantes : prévoir un temps pour la rédaction des articles dans le temps imparti au projet, faire des bilans des projets au niveau scientifique et au niveau du vécu de chacun, discuter des implications sur le travail des uns et des autres quant à participer au jeu de « la course au financement », faire un débat avant, pendant et après sur la question des signatures, signer avec un nom collectif anonyme, ne pas rentrer dans le jeu.

⁶ Chercheurs qui publient le plus en première et/ou en dernière signature.

5. Conclusion

Les principes méthodologiques d'une enquête de psychodynamique du travail doivent constituer notre gouvernail dans l'océan tumultueux des organisations du travail sur lesquelles nous intervenons. Si des aménagements à ces principes doivent être trouvés cela doit toujours être en dernier recours.

Au travers de l'enquête restituée ici, nous avons souhaité mettre l'accent sur le travail de la demande : nous avons souhaité montrer, au travers de cette enquête, comment s'effectue ce travail de la demande. Il débute lors du premier entretien avec l'interlocuteur qui la formule pour la première fois et se poursuit tout au long de l'investigation elle-même. On voit ainsi que les problèmes de communication soulevés par l'AERES, qui sont relayés par le groupe comme des problèmes interpersonnels, problèmes qui ne peuvent être l'objet d'une enquête de psychodynamique du travail, sont une manière de détourner l'attention des problèmes liés à l'organisation du travail qui sont ceux qui nous intéressent et que nous devons sans cesse remettre « sur le tapis » en tant qu'intervenant.

Finalement, les praticiens en psychodynamique du travail sont des travailleurs comme les autres et ils doivent donc combler l'écart entre cette prescription que constitue les principes de l'intervention en psychodynamique du travail et la réalité de la situation de travail qu'ils doivent analyser. Cela ne peut se faire sans une mobilisation intense de leur ingéniosité et sans une coopération entre l'équipe de chercheurs sur le terrain et ceux qui les supervisent.

Ce qu'ils ont à gagner c'est d'assister à la reprise du processus de pensée du collectif de participants sur leur travail qui se manifeste généralement par des signes cliniques comme des éclats de rire ou des sourires lorsque les participants évoquent des situations qu'ils considéraient pourtant au départ comme tragique. Comme cela a été le cas, par exemple lorsque le chercheur a parlé de publications à hauts revenus.

Nous posons l'hypothèse que si ce processus de pensée n'a pas pu être réenclenché par l'intervention, cela viendrait plus de ratés dans le travail de la demande que d'une possible inadaptation de ces principes aux nouvelles formes d'organisation du travail issues du « tournant gestionnaire ».

Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

Références

- Böhle, F., & Milkau, B. (1998). *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Paris: Eyrolles Première édition, « Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß », 1988, Campus Verlag, Francfort/Main, New York.
- Dejours, C. (2018). <https://www.souffrance-et-travail.com/magazine/dossiers/suicide/christophedejours-la-dominance-au-travail-est-beaucoup-plus-dure-qu'avant/> (Consulté le 19/04/2019).
- Dessors, D., & De Gasparo, S. (2009). « L'industrialisation de la mort animale. Analyse psychodynamique du travail dans l'industrie de la viande ». In *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*. Toulouse: Eres.
- Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Paris: Fayard.