



ELSEVIER

Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com

ScienceDirect

et également disponible sur www.em-consulte.com



Article original

Accompagner et instrumenter l'intervention dans une organisation en transition (SCOP) : quand l'intervenant doit prendre et trouver sa place

Accompanying and instrumenting the intervention in an organization in transition (SCOP): When occupational psychologist has to take and find his place

P. Bétin^{a,*}, B. Cu villier^b, M.-É. Bobillier Chaumon^c

^a Cnam, Auvergne-Rhône-Alpes, 69007 Lyon, France

^b Laboratoire greps (Groupe de recherche en psychologie sociale), Institut de psychologie, université Lyon 2, 69676 Bron, France

^c Conservatoire national des Arts et Métiers (Le Cnam), 69007 Lyon, France

IN F O A R T I C L E

Historique de l'article :

Reçu le 12 mai 2019

Reçu sous la forme révisée le 15 septembre 2019

Accepté le 26 octobre 2019

Mots clés :

Intervention

Transition

Clinique du travail

Observation participante

Place du psychologue du travail

l'intervenant

R É S U M É

Notre contribution s'appuie sur l'observation en immersion d'un collectif d'ouvriers engagés dans la lutte pour reprendre son usine en Scop. Nous cherchons à comprendre, à partir de l'analyse de cette intervention, quels sont la place et le rôle que prend ou que l'on donne à l'intervenant psychologue du travail dans ce contexte de transformation. Dans cette perspective, l'usage de la méthode d'intervention a produit un corpus de données conséquent que nous avons choisi d'analyser selon le modèle des quatre dimensions du métier (Clot, 2008). Nous cherchons alors à rendre visibles nos dérapages dans l'usage de cette méthode, les interférences qui peuvent en être à l'origine, la façon dont elles nous affectent, et ce que nous pouvons en faire. Car nous pensons que ces affects, aussi inconfortables soient-ils, peuvent être transformés en objets d'analyse au service du collectif et de son activité en cours.

© 2019 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

* Auteur correspondant. 27, rue Cavenne, 69007 Lyon, France.

Adresses e-mail : pascale.betin@pbetin-conseil.com (P. Bétin), bruno.cuvillier@univ-lyon2.fr (B. Cu villier), marc-eric.bobillier-chaumon@lecnam.net (M.-É. Bobillier Chaumon).

A B S T R A C T

Keywords:

Intervention

Transition

Clinic of work

Participatory observation

Place of the occupational psychologist

Our contribution is based on the observation in immersion of a collective of workers engaged in the struggle to take back its factory in Scop. We seek to understand, from the analysis of this intervention, what is the place and the role that the psychologist of work takes or is given in this context of transformation. From this perspective, the use of the intervention method has produced a large body of data that we have chosen to analyze according to the job four-dimensional model (Clot, 2008). We seek then to make visible our slippages in the use of this method, the interferences that may be the cause, the way in which they affect us, and what we can make of it. As we believe that these affects, however uncomfortable, can be transformed into objects of analysis to the benefit of the collective and its current activity.

© 2019 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

1. Introduction

Il est des terrains qui prennent l'intervention à revers et l'intervenant en flagrant délit d'errance. En faire l'expérience est inconfortable, et c'est de cet inconfort dont nous tirerons partie pour contribuer à la thématique de cette revue.

Cette expérience se déroule sur la voie transitionnelle qui mène un collectif de salariés du vide brutal laissé par la fermeture de leur usine au projet de sa reprise en Société coopérative et participative (SCOP)¹. Ce faisant elle illustre la problématique pour le psychologue du travail de l'accompagnement de ces collectifs de travail qui font la transition d'un modèle organisationnel classique à un modèle qui en révisé les principes d'une manière ou d'une autre. En effet, observer et analyser cet espace-temps liminal par le prisme des concepts et méthodologies de la clinique du travail soulève des questions autant théoriques que méthodologiques.

La première, qui sera l'objet des discussions du cadre théorique, vise, d'une part, à comprendre le contenu de cette transition afin d'éviter l'écueil de l'assimiler trop rapidement à un passage à vide entre un modèle révolu et un modèle en devenir, et, d'autre part, à donner un cadre épistémologique à la façon dont nous l'avons observé.

La seconde, méthodologique, questionne les conditions d'accès à ce contenu, le traitement que l'intervenant peut faire de ce qu'il en observe et les conditions dans lesquelles il fait le tout, avec plus ou moins de succès. En immersion involontaire dans ce contexte trop mouvant pour anticiper l'action ou la calibrer et où intervenir pouvait rapidement prendre des allures d'improvisation continue, nous avons mesuré combien les questions de méthodes (entendues comme les différents outils et techniques mobilisés pour le recueil, l'analyse et le traitement des données) et de méthodologie (entendue comme « l'art » de mettre en œuvre ces méthodes dans l'intervention, dans le respect de l'intégrité des personnes, de l'activité et du terrain) sont cruciales. Nous montrerons comment la méthode de l'observation a fait émerger le constat que ce passage d'un modèle à un autre n'est pas net et qu'il se charge d'une épaisseur psychosociale souvent gardée occulte face aux observateurs tant il peut paraître dissonant avec l'idéal démocratique vers lequel on tend.

¹ La SCOP attire en raison de ses statuts qui règlent les modalités de l'exercice du pouvoir (un homme = une voix), de la redistribution des bénéfices et de l'information, plaçant ainsi les salariés au cœur de l'entreprise. Sur les 2700 SCOP seulement 5 % sont des reprises d'entreprises défailantes. Les autres sont des créations ou des reprises suite au départ en retraite du dirigeant.

Enfin, dans cet ensemble dérouté et déroutant, nous poserons en discussion le sujet de la posture de l'intervenant observateur. Nous ne ferons pas l'impasse sur les biais et les chausse-trappes inhérents à la méthode. Car les déroutes guettent inévitablement l'intervenant en immersion sur un terrain comme celui-ci. Et comme nous pensons que ces déroutes, si on ne les laisse pas s'affaisser dans l'angle mort des échecs et imperfections de l'intervention, peuvent au contraire l'éclairer, nous partagerons les dérapages dans lesquels nous a conduit l'usage de la méthode. Nous espérons illustrer ainsi la façon dont le psychologue du travail peut transformer ses aléas et ses incertitudes en ressources pour l'intervention et pour son analyse, le tout dans l'intérêt des collectifs que nous accompagnons.

2. Contexte de l'intervention

Pour, d'une part, bien comprendre les enjeux professionnels et psychosociaux de cette transition organisationnelle et, d'autre part, mieux cerner le caractère très sensible dans lequel cette recherche-intervention s'est déployée, il est nécessaire de retracer l'histoire et les acteurs de cette situation. En février 2016, le dernier fabricant français de plats en aluminium est placé en redressement judiciaire et la liquidation est prononcée trois semaines plus tard. Le sabotage d'Ecopla a trouvé son point d'orgue en 2012, année de son rachat par un groupe sino-australien dont les tours de passe-passe financiers alerteront les salariés. La situation de l'entreprise est telle qu'en septembre 2014 certains d'entre eux rencontrent l'Union Régionale des SCOP Rhône-Alpes (URSCOP) avec l'idée de reprendre leur usine en SCOP. En vain. En 2016 l'annonce brutale de la liquidation de l'usine réactive le projet. Mais le 16 juin le tribunal de commerce (TC) juge en faveur d'un groupe italien qui reprend le parc machines pour le rapatrier en Italie². Les salariés font appel et en attendant les audiences ils occupent l'usine et remettent leurs espoirs dans l'intervention du gouvernement³. Courant juillet, F. Ruffin⁴ rencontre le collectif et donne une autre impulsion à la résistance : il faut porter le combat à Paris et profiter de l'aubaine des présidentielles. Une délégation enchaîne les interviews à la Fête de l'Humanité, une visite à la secrétaire d'État à l'ESS⁵ et le tour des quartiers généraux de campagne des candidats à la présidentielle. La médiatisation de ces actions attire les politiques et les médias sur le site de l'usine. L'histoire de cette petite usine aurait pu être, comme beaucoup, l'histoire silencieuse et invisible de la liquidation d'une usine de production française. Elle est malheureusement entrée dans la catégorie des manifestations d'urgence sociale centrées sur la sauvegarde des emplois, des révoltes contre le désinvestissement d'actionnaires et contre un système judiciaire parfois trop loin des réalités socioéconomiques.

Notre point d'entrée dans ce projet entrepreneurial qui dégénérera en révolte est une commande qui nous est adressée par l'URSCOP en mars 2016. Notre commanditaire était préoccupé par la qualité des relations au sein du collectif, suspectait l'existence de conflits, de clans et de comportements indésirables ; de plus, nous dira notre commanditaire, « ils ont sorti les cadres ». Le tout pouvait être préjudiciable au montage et à la pérennité de la future SCOP. Nous aurons à peine le temps de répondre à cette première commande qu'une autre suivra, floue, adressée par un collectif sidéré par la décision du TC qui déboutait leur projet de reprise de l'usine en SCOP. Cet inattendu conduira le collectif à la révolte et il nous amènera, nous, à répondre sans transition à cette seconde commande : les « aider à tenir » dans un contexte que nul ne maîtrisait et dans une temporalité non définissable.

3. Comprendre et accompagner un collectif de travail dans l'intervention : approche conceptuelle et méthodologique

Comme évoqué supra, cette recherche-intervention est particulière dans la mesure où le milieu de travail ordinaire dans lequel le psychologue du travail a pour habitude d'exercer n'existe plus : le métier ne s'exerce plus, le lieu de travail est cadencé (au sens propre comme au sens figuré) et le collectif est menacé de démantèlement. Comprendre le fonctionnement de ce collectif de travail,

² L'immobilier et les emplois ne sont pas repris, ce qui met fin à cent ans de savoir-faire sur le territoire.

³ À l'instar de SET, sauvée par B. Hamon en 2012.

⁴ Actuellement député à l'Assemblée Nationale mais à l'époque Rédacteur en chef du journal Fakir.

⁵ Économie sociale et solidaire.

l'accompagner dans un contexte de travail transitionnel sans repère, sans cadre et sans perspective nécessite de s'appuyer sur les fondements théoriques de l'activité collective et d'en cadrer l'observation et l'analyse.

3.1. *L'activité collective au travail : entre composantes subjectives et intersubjectives*

L'activité est d'abord un lieu d'investissements subjectifs : « vivre au travail, c'est pouvoir y développer son activité, ses objets, ses instruments, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative » (Clot, 2008, p. 7). Par conséquent, l'activité des sujets peut se trouver « désaffectée » lorsque les composantes du système dans lequel ils évoluent se mettent à avoir entre elles des rapports indépendants de toute initiative possible. Son pouvoir d'agir se trouve alors amputé et abimé et le professionnel devient le spectateur impuissant de transformations et d'injonctions qui se déploient à son encontre.

Mais l'activité est aussi un lieu de dynamiques intersubjectives où la composante collective est cruciale pour le développement de l'activité et le soutien psychosocial de l'individu. Caroly (2010) définit l'activité collective comme une interface entre le travail collectif et le collectif de travail. Le travail collectif relève de l'exécution d'une tâche mais aussi de la mise en œuvre de régulations collectives d'une activité de travail. Il correspond à la façon dont les employés vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail (Garza (de la) & Weill-Fassin, 2000). Pour autant, « tout travail collectif n'implique pas (nécessairement) de collectif de travail » (Weill-Fassin & Benckroun, 2000, p. 6). Le collectif de travail repose sur un sentiment de confiance et sur ce partage de règles et de valeurs communes qui alimente le sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle. Cette dernière offre à ses membres des possibilités d'identification et d'élaboration collective, et des ressources d'action et de soutien psychique. Le collectif de travail est l'instrument du travail collectif. Dans toute situation de travail et, serait-on tenté d'ajouter, dans toute dynamique organisationnelle qui réunit des professionnels pour discuter et agir sur le travail, à l'instar de ce qui se passe dans ces réflexions collectives sur la création de cette Scop, il y a du travail collectif, et du collectif de travail - que nous avons désigné de « Collectif flottant⁶ » (Bégin, Bobillier Chaumon, & Cuvillier, 2019). Donc une activité collective (Caroly, 2010), ou encore de « réseau intentionnel »⁷ (Nardi, Whittaker, & Schwarz, 2002). Mais comment rendre compte de ces dynamiques subjectives et intersubjectives, sans les trahir, ni les affecter/désaffecter par des méthodes d'intervention ? Une voie possible est l'approche par l'observation participante, qui mobilise la voix de l'intervenant.

3.2. *De l'observation participante à la participation observante de l'intervenant : divergences épistémologiques*

La diversité des conceptions théoriques autour de l'observation participante (OP) pose la question de son usage, du rôle et du degré d'implication du chercheur, des données qui en sont issues et du traitement qu'il en fera. Par cette méthode, l'intervenant « se frotte en chair et en os à la réalité qu'il entend étudier » (Olivier de Sardan, 1995, p. 75) en se positionnant au plus près de ceux qui la vivent et en interaction permanente avec eux. Elle permet en cela une « saisie holistique, naturelle et dynamique des phénomènes étudiés » (Jodelet, 2003, p. 144), qui ne serait pas possible avec d'autres méthodes empiriques. En contrepartie, elle oblige à s'appuyer sur des hypothèses clairement définies et un cadre théorique qui orientent l'intervention sur ce qu'il faut observer et les données à produire. Si l'OP peut être clandestine, elle est le plus souvent transparente et déclarée, position plus éthique mais qui a comme principal écueil de générer des modifications de comportements chez les sujets observés.

Ce rapport singulier de l'intervenant avec son terrain impose de combiner dans une juste mesure les situations qui relèvent de l'observation et celles qui relèvent de l'interaction. Pour certains cette conciliation entre une observation neutre et distanciée et une participation émotionnellement

⁶ Expression que nous a inspiré ce collectif désorienté par la privation du lieu commun qu'était l'usine et celle du travail ordinaire.

⁷ Cette notion rend compte du fait qu'ici, l'agencement collectif est à géométrie variable et est non prévu : il fluctue au cours de l'activité avec des frontières inconnues, des ressources opportunistes et des productions non programmées, voire aléatoires.

engagée est contradictoire. Cette limite semble être à l'origine de la requalification de l'observation participante en participation observante (PO) (Soulé, 2007), subtilité terminologique qui signifierait la prépondérance de la participation sur l'observation (participation qui peut aller jusqu'à la conversion du chercheur à l'activité ou au milieu qu'il étudie), et par conséquent l'acceptation des biais inhérents à l'intrication du chercheur avec son terrain.

Sous-jacente à ces débats, c'est la question de la validité et de l'objectivité d'une observation réalisée par un chercheur qui, par son engagement et ses interactions avec les observés, altère d'emblée ce qu'il observe. Or, selon Olivier de Sardan (1995), si la présence de l'observateur modifie les comportements, elle le fait de façon modérée. D'une part parce que les personnes observées diluent d'autant plus rapidement cette perturbation qu'ils sont encombrés des préoccupations et occupations de leur situation. D'autre part parce que plus la présence du chercheur est prolongée, plus on s'habitue à lui. De plus, si perturbations il y a, charge à l'intervenant d'identifier lesquelles et charge à lui d'en tirer parti et d'en faire un paramètre de l'observation (Olivier de Sardan, 1995 ; Jodelet, 2003). Ces propos rejoignent ceux de Devereux qui milite pour « réintroduire dans l'observation l'observateur tel qu'il est réellement, non pas en tant que sources de fâcheuses perturbations, mais en tant que source importante et même indispensable de nouvelles données capitales pertinentes » (1980, p.60).

Rapportés aux épistémologie et méthodologie qui sont les nôtres – celles de la clinique de l'activité – ces débats sont en partie résolus. D'une part parce que l'observation – transparente et déclarée – en clinique de l'activité n'a pas pour unique visée le recueil de données. Elle est avant tout le point de départ de toute intervention et elle en soutient le développement en se donnant comme but la « coproduction de la compréhension du sens des conduites en situation » (Lhuilier, 2006c, p.182) ; ce processus de co-production implique autant l'observateur que les observés, dans une relation intersubjective faisant de tous et de cette relation à la fois les sujets et objets de la recherche. D'autre part, parce les données qui en sont issues ont pour destinataires les professionnels qui en sont à l'origine, et qu'elles doivent leur permettre de repenser ensemble leur situation de travail. Pour Lhuilier « la production de connaissance est le résultat d'une activité réflexive dans l'action et réciproquement cette dernière est source de validation de la connaissance » (op. cit).

Au final, que les situations que nous observons soient passées au crible de notre propre subjectivité, et que l'interprétation que nous en faisons soit distordue par les mêmes voies, peu importe, puisque ce que nous observons et interprétons ne reste pas un produit inerte dont la digestion serait coupée de sa réalité, mais est recyclé dans ce mouvement d'allers-retours chercheur-observés-chercheur.

Ce sont ces allers-retours réflexifs tels que nous les avons maniés (ou non) tout au long de notre présence dans ce huis clos et tels que le collectif s'en est saisi pour se réapproprier ses actions, leur sens et leurs avatars, que nous souhaitons partager ici.

4. Cadre méthodologique de l'intervention

Le contexte très instable dans lequel s'échafaude tant bien que mal ce projet de scop rend délicat, voire impossible la mise en place linéaire d'une méthodologie définie à l'avance. Et dans le même temps, elle se révèle d'une évidente nécessité au vue des risques de dérapage qui guettent l'intervenant aux prises avec une telle imprécision. Car ici tout est mouvant : l'activité change, le collectif est redimensionné, même l'incertitude change de nature. Le tout oriente la nature des commandes, les modalités selon lesquelles elles nous sont adressées, et ce que nous en ferons. Pour instruire au mieux cette intervention, plusieurs variables doivent être prises en compte :

4.1. Les acteurs en lice et leur rôle

Tous jouent un rôle plus ou moins visible dans le développement de l'histoire. On y distingue ceux qui conseillent et influencent de ceux qui soutiennent, ceux qui témoignent de ceux qui subissent (Tableau 1). Ils ont exercé un métier dans l'entreprise (avant la fermeture) et/ou exercent une activité, une fonction dans la structure en transition.

Au total, ce sont 23 salariés qui sont impliqués dans la création de la scop, dont les caractéristiques socio-biographiques permettent de mieux comprendre leur engagement. Ce collectif compte

Tableau 1

Les acteurs et leurs rôles.

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Ceux qui subissent | Le collectif : (cf. tableau données sociobiographiques ci-dessous) | Fonctions avant la fermeture : (cf. tableau données sociobiographiques ci-dessous) Activité de transition : montage du dossier Scop, surveillance de l'usine, opérations de mobilisation locales ou via les réseaux sociaux, rédaction de communiqués de presse et de courriers aux politiques, rencontres avec les politiques, les avocats, les conseillers, les syndicats Les interlocuteurs des conseillers, des politiques, mais aussi les symboles médiatiques de la lutte collective. Ils abandonneront la lutte en mars 2017 : le résultat des négociations État/preneurs mettait fin au projet de création de Scop, au profit de la création d'une filiale du groupe italien, avec la reprise de 5 emplois au démarrage |
| Ceux qui conseillent et influencent | Les leaders : Christophe, 42 ans, 16 ans d'ancienneté, représentant syndical CGT, ex monteur régleur Karine, 49 ans, 9 ans d'ancienneté, représentante CGT, ex assistante commerciale L'Urscop : le Directeur et la Chargée de projet qui est aussi notre commanditaire, très impliquée dans le projet et dans la lutte F. Ruffin, homme politique et médiatique fondateur du journal Fakir PR, le PDG retraité d'une multinationale du secteur de la métallurgie Nous-même, appelée par l'Urscop puis par le collectif | Conseillers du collectif sur le montage du dossier Scop, intermédiaires avec les avocats et le Ministre de l'ESS. Suggèrent au collectif la collaboration de conseillers, aides extérieures Donnera une autre dimension à la lutte en la poussant sur la scène politique et médiatique Fait travailler le collectif sur la stratégie de développement de marché, établit de nouveaux contacts En immersion dans le huis clos du collectif, nous les « aiderons à tenir » |
| Ceux qui soutiennent | Les politiques : Les candidats à la Présidentielle de 2017 Le ministère de l'Economie et des Finances : le ministre, la secrétaire d'Etat à l'ESS et son adjoint Les « locaux » et les « régionaux » L'union départementale de la CGT Isère, la CGT Métallurgie de Grenoble Les Fakiriens, les « Nuits Debout », et même Charles Piajet, figure emblématique de la lutte des LIP Les familles, les amis, les riverains... | Participent à la médiatisation de la situation ; certains font le déplacement et visitent l'usine dans l'illégalité Engagent une négociation avec le repreneur. Mais les objectifs gouvernementaux s'éloignent du projet Scop du collectif en privilégiant le maintien de l'activité et de quelques emplois sur le territoire Porte-paroles de cette cause politico économique, ils défendent la solidité du projet Scop et apportent leur soutien financier Présents sur tous les fronts, ils font du bruit, soutiennent, alertent, organisent... |
| Ceux qui témoignent et agitent | Un caméraman freelance Les médias nationaux et régionaux, des journalistes free lance | Un réseau efficace de soutien de transmission d'informations et d'appel à la mobilisation. Les indispensables soutiens dans le quotidien de chacun En immersion, il est le dépositaire en images de la vie publique et privée de ce collectif Se saisissent et amplifient le sort de ce collectif, et placent de juillet 2016 à mars 2017 leur histoire à la « Une » |

5 femmes et 18 hommes. Il regroupe 16 opérateurs de production (dont 2 sont adjoints du chef d'équipe), 1 chargé du bureau d'étude, 3 agents réception/expédition/transport, et 3 employés dans les services administratifs. L'âge moyen est de 45 ans (avec un écart-type de 6 ans), et l'ancienneté moyenne est de 22 ans (avec un écart-type de 9 ans).

4.2. Démarche et modalités de l'intervention

Face aux demandes multiples et dans un contexte de transition organisationnelle très erratique, plusieurs étapes et méthodes se sont succédé pour appréhender cette réalité complexe, mobiliser les acteurs et conduire l'intervention. Certaines ont pu être pensées avant l'intervention (pour l'instrumenter), d'autres se sont construites dans et par l'intervention (Fig. 1).

Une démarche compréhensive de la demande en deux occurrences, chacune calée sur une des deux demandes qui nous sont adressées. Une première démarche à notre arrivée sur ce terrain, avec notre interlocuteur de l'URSCOP, d'une part, et avec le groupe projet SCOP (composé de dix ex salariés), d'autre part. Cette première occurrence avait pour objectif de déterminer les éléments du contexte et ses enjeux, tels que chaque interlocuteur le percevait et le vivait. Pour ce faire, nous avons conduit un entretien individuel avec le représentant de l'URSCOP et un entretien collectif avec le groupe d'ex-salariés pour explorer et confronter leur expérience. Le guide d'entretien visait à retracer les événements marquants et à identifier ce qui, au niveau du collectif, pourrait entraver le projet. Ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. En sont ressortis non seulement l'histoire de cette usine et la genèse du projet SCOP, mais également le terreau sur lequel ce projet se construisait.

Nous avons provoqué une seconde occurrence juste après l'annonce de la décision du TC. Cette séance a regroupé seize des vingt-trois membres du collectif et a été enregistrée et intégralement retranscrite. L'intention était, d'une part, de laisser à chacun un temps d'expression sur l'impact de la décision du TC et, d'autre part, de préciser cet appel à l'aide lancé dans l'urgence par le collectif. De ce temps de parole rythmé par des questions ouvertes et une prise de parole libre a émergé un éventail d'attentes et de besoins qui témoignaient de la fragilité et du désespoir de ce collectif : « soutenir le collectif pour poursuivre la lutte », « nous remotiver », « ressouder le collectif », « recentrer les éparpillements », et même « nous consoler ».

Une phase d'enquête mise en place dans le cadre de la première commande et dont l'objectif était double. En premier lieu, il s'agissait de proposer « un cadre bienveillant qui permettrait à chacun d'exprimer son vécu de la situation », et qui pourrait rattraper la brutalité avec laquelle la liquidation de l'usine avait été annoncée aux salariés (une rapide tournée dans l'usine pour les présents, par téléphone pour les autres). L'intervention en clinique du travail ayant pour tâche de donner leur genèse aux émotions (Scheller, 2013) et de les traiter autant comme produit du travail que comme objet de travail, la modalité collective s'imposait. Cet espace-temps devait être l'endroit où ce collectif déjà fortement disloqué par l'activité partielle puis définitivement démantelé par la fermeture de l'usine aurait la possibilité de refaire corps une dernière fois pour mettre fin ensemble à l'histoire commune, et de reformer pour un temps une « communauté d'action mais aussi de pensée » (Lhuillier, 2006b, p. 100). Nous avons donc réuni les salariés volontaires par groupes d'une dizaine de personnes. La technique de simulation projective utilisée (Bobillier Chaumon, Rouat, Laneyrie, & Cuvillier, 2018) avait pour ambition d'engager chacun dans un processus de réappropriation/dégagement du désordre subi en travaillant à la fois sur les faits, et sur les émotions. Cette méthode devait in fine conduire les participants à élaborer un nouveau sens à ce qu'ils avaient vécu. Introduit par un bref apport théorique sur les émotions afin de doter les participants d'un répertoire commun d'expression de leur vécu, ce temps⁸ était rythmé par l'alternance d'un processus introspectif et d'un temps de partage collectif⁹. Notons qu'aucun cadre ne s'est présenté¹⁰.

⁸ Chaque atelier durait deux heures trente.

⁹ Nous avons donné les consignes qui permettraient à chacun d'entrer dans cet exercice : individuellement et en silence, chacun se remémore trois événements plus ou moins récents qui l'ont particulièrement affecté et les note sur un papier ; puis chacun prend le temps d'y associer l'émotion ou les émotions/sentiments qui lui semblaient qualifier au mieux la façon dont il avait vécu ces événements; retour en collectif : chacun lit ses notes aux autres, en prenant le temps nécessaire pour partager et expliquer chaque événement et l'émotion qu'il y associait.

¹⁰ L'invitation laissée à l'initiative du groupe projet n'avait pas été envoyée aux ex-cadres.

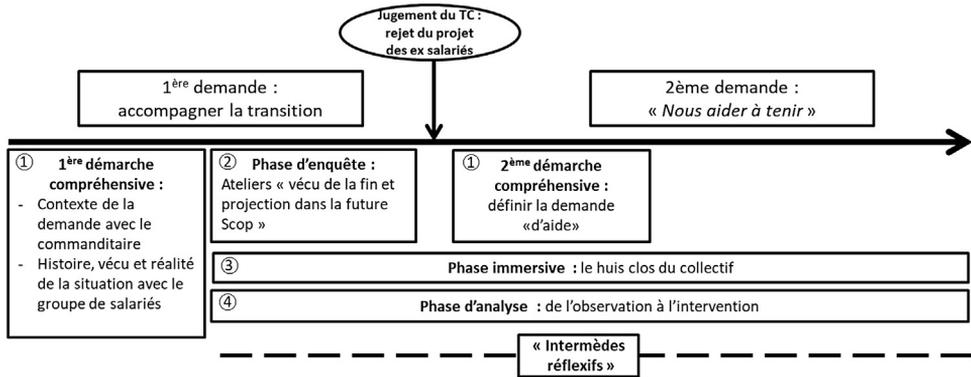


Fig. 1. Démarche méthodologique.

En second lieu, cette première commande devait évaluer le niveau d'engagement individuel dans le projet SCOP et produire un état des lieux de la qualité des relations au sein du collectif. Nous avons profité des ateliers pour ouvrir le débat sur l'idée que chacun se faisait de la future SCOP. Un processus de simulation réflexive (Bobillier Chaumon et al., 2018), d'abord individuel puis collectif guidé par quatre questions ouvertes¹¹ amenait les participants à échanger leurs points de vue sur l'engagement dans la future SCOP, sur ce qu'il fallait faire pour que « ça marche » et sur ce qu'on ne voulait pas y importer. Nous misions sur ce dispositif pour que se révèlent les endroits de clivage ou de tension non résolus. Ce qui fut le cas : si les premiers échanges désignaient massivement la hiérarchie comme responsable de tous les dysfonctionnements, des failles apparaîtront rapidement dans ce discours anti-hiérarchie, laissant entendre que les comportements défiant les codes communément admis aient pu gagner la sphère des non-cadres. Nous saisisons ces « fuites » pour recentrer le débat sur les relations dans le travail, le collectif et l'ambiance entre ouvriers avant et au moment de la fermeture de l'usine. Sont alors ressortis des aveux de tension, de rancune, de conflits, de comportements individualistes, d'ambiance délétère, et l'existence de clans entre ouvriers, mais aussi entre les membres du groupe projet et les autres.

Une phase immersive et participative : nous assurons une présence régulière¹² en immersion dans le huis clos de ce collectif. Au vu du contexte et de l'imprécision de la commande, nous avons privilégié la posture d'observatrice participante (participation régulière aux réunions du collectif, avec ou sans les conseillers extérieurs) associée à des méthodes de type qualitatif : entretiens, technique du carnet de bord (incluant le relevé des discussions informelles et d'observations de type papier crayon). Ces méthodes et le corpus en résultant devaient vérifier l'hypothèse selon laquelle ce collectif de plus en plus malmené se malmenait lui-même et le fait que ses conflits internes étaient bien l'addition de ses dysfonctionnements et de ceux de son contexte. L'ensemble des temps d'observation a fait l'objet d'enregistrements audio. Nous disposons donc d'un corpus représentant plus de quatre-vingt-dix heures d'enregistrement, dont certaines parties furent retranscrites.

Une phase d'analyse : le risque que l'on prend à vouloir approcher un tel contexte pour l'appréhender tant dans sa consistance psychosociale que dans sa perspective développementale est de s'y perdre. Nous avons donc conduit nos analyses selon le modèle des quatre dimensions du métier (Clot, 2008) : ce modèle est présenté comme une architecture à quatre instances, quatre organisateurs du métier, entre lesquels se jouent les conflits de l'activité de travail : les instances personnelle, impersonnelle, interpersonnelle et transpersonnelle (Fig. 2). Pour être vivant et être garant de la santé au travail, « le métier institué, impersonnel, et transpersonnel doit pouvoir faire l'objet d'activités instituantes et médiatisantes, personnelles et interpersonnelles » (Miossec, 2011, p. 349).

¹¹ Le déroulement de cette seconde phase était guidé par quatre questions ouvertes : Q1 : Comment cela se passe-t-il dans la future Scop ? Comment l'imaginez-vous ? Comment est-ce que ça fonctionne ? ; Q2 : Qu'est-ce que vous voulez y mettre ? ; Q3 : Avec qui l'imaginez-vous ? Qui y mettez-vous ? ; Q4 : Qu'est-ce que vous ne voulez pas y importer ?

¹² Nous passerons quarante-huit jours auprès de ce collectif.

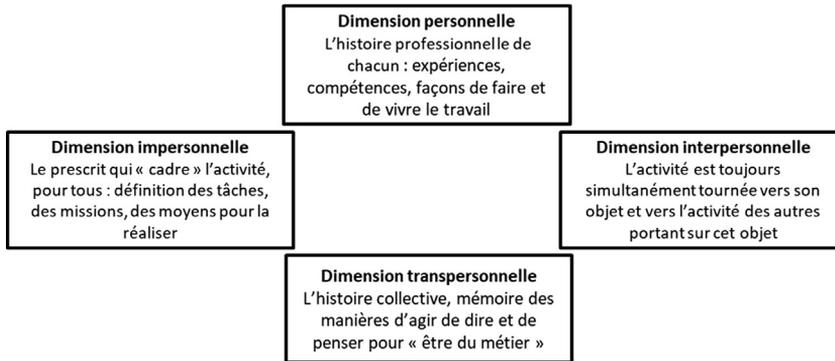


Fig. 2. Les quatre dimensions du métier.

Ainsi ordonnancé, notre corpus nous permettait de situer les endroits où s'installaient les fragilités de cette activité transitoire et la façon dont ce collectif fabriquait lui-même les conditions plus ou moins favorables à son projet.

C'est dans ce passage entre observation et intervention qu'interviennent « nos intermèdes réflexifs » (Fig. 2). Ils viennent ponctuer le fil des échanges et des agissements du collectif, en continu et parallèlement aux autres phases. Ils sont déclenchés par les conflits et tensions qui émaillent les interactions et dont nous nous saisisons, non pas pour les résoudre, mais pour les renvoyer à ceux qui les produisent et leur permettre de s'en re-saisir comme autant de clés de lecture de ce dont il est urgent de s'occuper, collectivement. Nous suivons en cela Scheller lorsqu'elle avance que « la signification des conflits ne peut se mettre en mouvement qu'à partir de l'analyse de l'activité subjective dans le cadre du collectif d'analyse » (2013, p. 251). Ainsi mise en action, la co-analyse de ces manifestations prises sur le vif et la co-élaboration de leur sens ouvraient sur une déconstruction/reconstruction de leur signification.

Et puisque la recherche clinique suppose aussi « une exploration des relations entre la subjectivité du chercheur et l'objet de sa recherche » (Lhuilier, 2006a, p. 59), nous nous obligeons à ces mêmes intermèdes réflexifs. Dans cette situation souvent propice au doute et pour parer au mieux aux risques induits par notre posture, nous nous sommes observée autant que nous avons observé les membres du collectif, y compris à travers l'observation qu'ils faisaient de nous. Ce travail sera consigné régulièrement sur un carnet de bord.

5. Usage des méthodologies d'observation et résultats de l'intervention

5.1. L'observation comme activité sur l'activité

Ces résultats témoignent de nos observations en continue, de l'interprétation que nous en avons faite, et du travail réflexif auquel s'est livré le collectif. Nous montrerons, à partir des quatre dimensions du métier, comment la conjugaison de ces trois étapes méthodologiques a pu produire de nouvelles interprétations et de nouvelles façons d'agir, autant pour nous que pour le collectif.

Chacun entre dans la dimension personnelle sans transition, avec les codes portés par son expérience, des valeurs et une identité construites autour du métier, mais aussi avec ce chacun pour soi hérité du passé, qui oriente ce qu'on veut y mettre de soi. Des tensions se cristallisent petit à petit autour de la question de « la présence » (tours de garde¹³, assiduité aux réunions, etc.) pour finir en altercation entre deux membres du collectif. Nous saisisons sur le vif cette crise dont la violence sidère le collectif (y compris ses protagonistes) pour la mettre en discussion. Cette pause réflexive va confronter chacun à l'évidence de ce à quoi il contribue individuellement. Ce qui semblait aller de

¹³ En réaction à la décision du TC, le collectif décide de faire le siège de l'usine et met en place des tours de garde par factions, de jour et de nuit, sept jours sur sept.

soi—une contribution spontanée à l'effort collectif—ne fonctionne pas : « C'est le bazar ; c'est toujours les mêmes qui s'y collent »¹⁴. Cette prise de recul collective rend visible les mobiles individuels et la mesure de l'investissement de chacun dans cette nouvelle activité. « Le problème c'est comment chacun se voit dans le collectif. Tiens, ben j'ai un bel exemple là : la réponse de X pour la réunion de demain : "peux pas, demain j'ai piscine" »¹⁵ : soit une présence dans le collectif engagée dans l'action et ses contraintes – travailler sur le projet –, soit une présence qui répond à un besoin social (être avec les copains), et « parce que venir ici c'est toujours mieux que de rester chez moi à rien foutre »¹⁶ – ou encore une présence qui s'apparente à une solidarité de principe mais sans engagement. Ces hiatus non traités se bloquent dans un sentiment d'incertitude et d'injustice qui dérivent en accusations et altercations violentes, et amplifient les fragilités de la dimension interpersonnelle. Or, « sans prise en compte clinique des obstacles qu'elle [l'affectivité] soulève et des ressources qu'elle recèle, la passivité risque de l'emporter sur le développement de l'activité » (Bonnefond & Clot, 2016, p. 3). Ce partage a permis de faire émerger un impensé collectif pourtant crucial : la question de l'engagement, qui, laissée en jachère, laisse les aménagements individuels remettre en question l'ambition collective du projet. Ainsi mise à jour, elle sera en partie résolue par la définition collective de règles de fonctionnement.

Alors que dans la dimension interpersonnelle se joue le collectif comme force de résistance, nous verrons perdurer les fragilités d'une coopération sclérosée par les anciennes modalités managériales et s'importer la méfiance qu'on avait avant vis-à-vis des chefs, mais que l'on transpose ici à l'encontre des leaders du projet : « Ça donne pas envie si y'a déjà des magouilles », « Ils vont nous tourner les trucs comme ils veulent à la fin »¹⁷. À ces fragilités anciennes viennent s'ajouter celles qui sont apportées par le contexte. Non seulement LE COLLECTIF – ce contenant qu'on voudrait solide – fuit ou plutôt laisse fuir son contenu (les départs se succèdent), mais en plus il se laisse pénétrer. Car, pour ce qu'il a à faire dans sa nouvelle activité, le collectif n'agit pas seul. Ici s'incrémentent de nouvelles interactions : l'URSCOP, Ruffin, PR, nous-même, puis plus tard l'État. Or ce que ces nouveaux entrants transportent d'eux dans cette dimension influence, ébranle, tiraille, et donc malmène le collectif autant qu'il le soutient en l'engageant dans des stratégies parfois opposées et dont les enjeux le dépasseront. Les membres du collectif sont de plus en plus passifs, comme en apnée, et nous les voyons se perdre, loin de leurs propres codes et tirillés entre des codes parfois discordants. Nous leur ferons part de ce que nous observons au cours de la réunion du 4 novembre 2016 (Fig. 3) (*Int* pour intervenante).

Ce tiraillement va également mettre à risque l'alliance des deux leaders qui seront aspirés par ces influences opposées : une distance palpable s'installe petit à petit entre eux. Nous ferons état de la dégradation de leur entente au cours d'une séance qui les conduira au même constat : (Fig. 4).

Le désordre imprègne également la dimension impersonnelle. Ce sujet sera lui aussi retourné vers le collectif comme objet de réflexion. Il en ressort que le prescrit qui guidait chacun il y a encore peu de temps est un prêt à penser organisateur caduque. Mais on s'y calle spontanément sans le réactualiser ni interroger sa pertinence ; et on y importe aussi les résidus de sa défaillance, comme le non-respect de certaines règles : « Là où le bât blesse c'est qu'ici on n'a jamais eu de discipline. Les mecs ils faisaient des conneries, ils se prenaient des lettres, ils se faisaient jamais virer, ils ont jamais eu de mise à pieds. Tu lui donnais sa lettre au mec, il était mort de rire »¹⁸. D'autre part, personne ne se saisit de l'initiative d'élaborer les règles ad hoc dans ce fonctionnement transitoire qui n'a pas de chef : « La difficulté, c'est qu'on est tous venus un peu au Club Med', vu qu'il n'y a pas de règles » ; « Moi j'ai besoin de repères. Là j'ai pas de repère, je suis complètement paumé »¹⁸. Et puis, « on attend ». Avant habitué à suivre – ou transgresser – le prescrit disponible, le collectif est dans une phase qu'il veut tellement transitoire qu'il ne l'aménage pas. Dans cet entre-deux et en l'absence d'autorité qui tranche, on ne sait ni au nom de quoi et ni à quel titre engager ce travail autour de la prescription ; (Fig. 5).

Ce travail collectif autour des règles sera laborieux. Pourtant l'élaboration de règles ne sert pas seulement à gérer les conflits : « c'est non seulement un résultat, une trace de l'activité collective, mais

¹⁴ Monteur régleur, leader du projet SCOP, homme de 42 ans, 17 ans d'ancienneté.

¹⁵ Opérateur de fabrication, adjoint du responsable de fabrication, 41 ans, 5 ans d'ancienneté.

¹⁶ Opérateur de fabrication, 60 ans, 38 ans d'ancienneté.

¹⁷ Ouvrier polyvalent, se dira « un peu bouche trou », homme, 42 ans, 12 ans d'ancienneté.

¹⁸ Responsable transport, homme 47 ans, 25 ans d'ancienneté.

- K : moi mon sentiment c'est qu'on est pris entre l'avocat qui dit des trucs, Mme Y qui dit des trucs, EDL qui fait aussi l'intermédiaire avec l'acheteur, PR, Ruffin, sans compter les médias, la Com Com qui nous sollicite ou qu'on sollicite, ça fait une multiplicité d'interlocuteurs, vous vous les voyez peut-être pas mais... moi je commence à pédaler dans la choucroute, là ça fait beaucoup de gens.
- Int : *vous avez l'impression que des sujets vous échappent ?*
- G : tout nous échappe.
- Int : *du coup vous avez besoin de quoi ?*
- C : ben... de savoir ce qui se passe. Maintenant faut qu'on soit au courant de tout quoi !
- Int : *donc vous demandez quoi à qui, maintenant que vous faites tous le même constat ?*
- G : oui ce serait pas mal de leur dire ce qu'on ressent aussi par rapport à ça.
- P : C'est vrai que ça fait beaucoup de monde, on n'a aucun retour. On a des petits bouts.

IV- Retranscription 1 : extrait de la réunion du 4 novembre 2016

Fig. 3. Extrait de la réunion du 4 novembre 2016.

K : Avant on avait des discussions, des échanges, maintenant y'a plus du tout et c'est pour ça qu'on est en train de partir sur deux machins différents toi et moi, et que moi j'ai l'impression d'être dans une purée de patates et que là, concrètement, moi je sais plus où j'en suis [...] Aujourd'hui je suis paumée, et je me raccroche à des petits trucs mais je me demande ce que je fous là-dedans. Parce que je vois bien qu'il y a un truc pas clair...ça part de partout, dans tous les sens, ils demandent tous des trucs différents qu'on doit leur fournir dans l'urgence, on n'a même pas le temps de se tenir au courant de ce qu'on fait chacun de notre côté...je sais plus quoi faire. Je sais même plus si j'ai envie de me battre encore pour le projet » [...]

C : Oui, à moi on dit : "l'AG faut y aller" ; et à toi on dit : " ouh là ! l'AG attention, allez pas dans ce truc ! Aller casser le cadenas, faut pas y aller" ». Et comme on n'a plus le temps de se parler... on est paumés.

V - Retranscription 2 : extrait de la médiation C et K (leaders du projet) du 28 novembre 2016

Fig. 4. Extrait de la médiation C et K (leaders du projet) du 28 novembre 2016.

Int : sur la réu du lundi vous avez mis quelles règles ?
K : Ben comme on est dans un entre-deux, je pense qu'on se demande si on a la légitimité d'imposer quelque chose.
Int : pourquoi pas ? Vous êtes un collectif « entre deux », mais vous êtes quand même un collectif, non ? Rien ne vous empêche de construire vos règles collectives. Et les diffuser.
G : oui...ça on n'a pas fait.
Int : donnez-vous un cadre, des règles
K : mais on est une association !
Int : Donc justement, vous n'êtes pas dans un entre-deux, vous êtes une Association ! Et cette structure associative, elle fonctionne selon quelles règles ?
Ma : ben ...on n'a rien structuré.
Int : et vous attendez quoi ?
Ma : la Saint Glin Glin ! On est tellement dans l'attente...
VI - Retranscription 3 : extrait de la réunion du 1^{er} juillet 2016

Fig. 5. Extrait de la réunion du 1^{er} juillet 2016.

c'est aussi un moyen et un instrument du développement de l'activité collective » (Caroly, 2010, p. 113). Cette trace portera le nom de Règlement Intérieur ; l'Association des Amis d'Ecopla sera l'Instance qui en portera la légitimité.

Enfin, nos propres intermédiaires réflexifs révéleront un des biais auxquels notre posture nous exposera tout au long de notre présence en immersion. Devenue élément du système, nous n'avons pas détecté un désordre auquel nous contribuions ; plus participante qu'observante, nous n'avons pas su voir que la réactualisation du prescrit ne prenait pas en compte la consistance nouvelle de la dimension interpersonnelle. L'ingestion de nous tous, conseillers intrus, dans le collectif, aurait dû elle aussi être réglée. En faisant l'impasse sur cet indispensable ajustement dans la sphère impersonnelle, nous avons nous-même alimenté les dérives de la sphère interpersonnelle...

La dimension transpersonnelle fait socle. Car c'est ici que vit encore le métier et que se trouvent le sens et le mobile de l'activité de transition (continuer à faire son métier). C'est ici qu'on se sent « du métier », ici que perdurent le langage commun et la nature de l'œuvre commune sur lesquels ce collectif en mutation s'étaye indéniablement. Mais ce patrimoine-là ne suffit plus à permettre à chacun de savoir comment il faut faire dans la nouvelle activité. Vient s'incrémenter en effet un registre plus large, qui prend de la distance par rapport au métier : le répertoire du mouvement coopératif, celui du syndicalisme et de la lutte ouvrière, celui stratégique, juridique et financier du montage d'une entreprise, et ceux des médias. La requalification de cette dimension impacte la dimension personnelle de chacun : des valeurs se confirment ou trouvent leur limite, des convictions nouvelles mûrissent. Non discutées, celles-ci provoquent des antagonismes dans la dimension interpersonnelle : les principes démocratiques et a-capitalistes de la SCOP ne feront pas l'unanimité, la dissidence et la révolte non plus, les compétences nouvelles à acquérir laisseront certains en marge (Fig. 6).

Le dispositif dans son ensemble, qui implique autant le collectif que nous-même dans un processus réflexif autour de ce que nous avons observé, a :

- incité les membres du collectif à « une activité intérieure, au cours même de l'activité extérieure. Au risque d'y provoquer des antagonismes » (Clot & Leplat, 2005, p. 303) ;
- donné à l'analyse une consistance qui aurait été toute autre si celle-ci s'était construite sur la seule méthode de l'observation. La lecture des conflits qui l'agitaient auraient pu se limiter à celle d'une activité et de sujets affectés par une transition pourtant agréée collectivement (Clot, 2017). Cet usage clinique de l'observation a permis de pousser l'analyse un cran plus loin. En effet, si les hiatus surgissent bien à l'endroit des quatre dimensions de l'activité en train de se faire, il est apparu que ce que nous observions était en grande partie une résurgence des failles de l'ancienne structure, ce qui nous inspirera l'image d'une « architecture fantôme »¹⁹. La nuance est de taille car considérer que ces transitions vont de soi pourrait conduire l'intervenant à placer l'analyse et donc l'intervention au mauvais endroit, en les limitant au seul périmètre de l'activité idéalisée qui motive le changement. Si nous acceptons ce phénomène de résurgence d'un passé encombrant, alors l'analyse gagnerait à comprendre d'emblée cette porosité et à s'insérer dans le processus dynamique et dialogique qui se joue inévitablement entre les quatre dimensions persistantes d'une activité de travail révolue et celles, balbutiantes et tiraillées, d'une nouvelle activité ;
- montré que le travail d'analyse de l'intervenant n'a pas pour seul but la production de données mais aussi d'être une « ressource pour seconder une expérience de modification du travail par ceux qui le font et ceux qui l'analysent » (Clot & Leplat, 2005, 2005, p. 306).

Le dispositif inclus également l'analyse du travail de l'intervenant. Si l'observation transforme l'activité d'autrui, elle a aussi des effets sur lui. Son comportement (le sens qu'il donne à ses observations, ses angoisses, et ses propres stratégies de défense) sont des données qui ouvrent à l'essentiel des situations d'observation et qu'il s'agit de prendre en compte, même si elles ne sont pas toujours heureuses (Clot & Leplat, 2005 ; Devreux, 1980).

¹⁹ Nous faisons ici l'analogie avec le phénomène d'« image fantôme » observé en imprimerie. Ce terme désigne les traces d'anciens motifs qui apparaissent dans l'impression en cours.

On a dû apprendre c' que c' était un compte d' exploitation, une marge brute, un haut de bilan, un bas de bilan ; C et moi on a pris moi mon tailleur et lui sa cravate, notre petite voiture de loc et notre avion EasyJet pour faire le tour de France de nos clients. On a appris à rédiger des communiqués de presse, à parler aux média, à les utiliser et à nous faire utiliser par eux aussi ; on s' est retrouvés devant les « Grands », les politiques, les avocats, les juges, les financeurs. On est devenus des militants : notre combat est devenu emblématique, il va au-delà de notre propre sujet. On a fait des actes illégaux... tout ça alors qu' à la base on est des ouvriers avec une charlotte et le petit habit bleu pour faire tourner les presses.

VII - Retranscription 4 : échanges avec K, leader du projet, février 2017

Fig. 6. Échanges avec K, leader du projet, février 2017.

- **Sortie du tribunal de commerce, 20 juillet 2016** – Engoncée dans un T-shirt « Ecopla vivra, notre ami c'est l'emploi », je m'entends hurler « Ecopla – vi-vra, Ecopla – vi-vra », au son tonitruant de la sono de la CGT, et en chœur avec la foule...Et je me vois pleurer lorsque le collectif sort du tribunal, dépitée et abattue par la décision du juge. Intervenante ? sympathisante ? militante ? sortie de route ? Je me suis laissée envahir par la liesse générale, je n'en suis pas fière, et il ne me reste plus qu'à espérer que je ne me reverrai pas hurler ou pleurer dans les reportages qui seront diffusés dans les médias ...
- **Fête de l'Humanité, dimanche 11 septembre 2016** – Je suis partie à la « Fête de l'Huma » comme on part au combat, galvanisée par les interviews radio et télé de la veille de ceux qu'on appelait désormais « Les Ecopla » ; je me suis vue déambuler dans les allées du Parc de la Courneuve, assumant fièrement mon T-Shirt Ecopla, bras-dessus-bras-dessous avec la Sénatrice PC de l'Isère-revêtue du même T-Shirt-, papoter avec F. Ruffin qui avait troqué son T-shirt *Merçi Patron !* contre celui des Ecopla. En portant ce T-shirt, je deviens compagnon d'arme d'une cause commune à défendre...donc autre chose que ce pour quoi je suis mandatée...Le tout en me disant : « là, tu dérapes... ». Bref, je n'aurais jamais dû accepter de prendre ce T-Shirt. Par lui je m'identifie au collectif. Et je braille ce que mes valeurs n'acceptent plus...
- **Décembre 2016** – J'ai fait le trajet jusqu'à St Vincent pour travailler avec le collectif. Ou ce qu'il en reste. Et je suis repartie en colère : au lieu de se mettre au travail sur le sujet à l'ordre du jour, ils m'ont fait faire la mise sous pli des tracs pour l'AG du 14 décembre ! Ils ne voulaient plus réfléchir ; et moi je n'étais plus que deux mains supplémentaires pour effectuer le travail d'un collectif en mal de main d'œuvre. Et je n'ai pas su protester. Ni recadrer. Ni partir. Du coup, je ne sais plus si je suis en colère contre eux ou contre moi.
- **Moi, intervenante désobéissante, 20 janvier 2017.** A partir du 10 janvier ce qu'il reste du collectif est contraint au silence par l'Etat : plus de contact avec les médias, plus de caméraman, plus de CGT, plus d'élus, plus d'échange avec les sympathisants, plus de tracts, plus de Twitter...et plus de moi. Le collectif est réduit à l'isolement. Au bout de deux semaines de ce régime sec, ils me contactent : leur moral est au plus bas. Ils me demandent de revenir : « *on est muselés, ils nous ont isolés, on sait plus où on en est, on aurait besoin que tu reviennes* » (K, appel téléphonique du 18 janvier). Je décide donc d'enfreindre l'injonction d'éloignement, j'en informe mon commanditaire et je rédige un engagement de confidentialité que j'adresse au collectif puisque j'interviens à sa demande. Je n'ai pas de validation officielle de ma démarche mais je reprends mes allers-retours. Je désobéis et je ne sais pas au nom de quoi. Et comme je respecterai mes engagements, je serai moi aussi « muselée ». Mon retour en zone interdite donne lieu à une séance de travail intitulée dans mes enregistrements « Séance Muselière ».

VIII - Retranscription 5 : extraits de notre carnet de bord

Fig. 7. Extraits de notre carnet de bord.

Ainsi, intriquée involontairement dans des dynamiques psychosociales qui n'étaient a priori pas les nôtres, dans une dimension interpersonnelle dans laquelle a priori nous n'avions pas à être, et dans une dimension transpersonnelle porteuse d'une mixité de genres professionnels²⁰ et de valeurs tels qu'ils ont fini par toucher les nôtres, nous nous sommes souvent perdue dans cette expérience.

²⁰ Le concept de genre professionnel (Clot, 1999) rend compte de cette mémoire collective des manières d'agir, de dire et de penser qui constitue la dimension transpersonnelle.

• **Retour de bâton.** J'ai voulu engager une médiation au sujet de S. En préambule, il fallait réunir le collectif pour faire un point de la situation qui de mon point de vue, commençait à faire de S un bouc-émissaire. Mais eux ne m'ont rien demandé. L'organisation de cette réunion a été pénible...ils ne disaient pas oui et pas non non plus, mais je sentais bien qu'ils freinaient des 4 fers ! Alors pourquoi avoir persisté dans mon idée ? 1/ J'en avais marre de les entendre venir critiquer S par derrière et ressortir les vieux dossiers de ses comportements passés. 2/ J'avoue que sa nonchalance, ses retards, sa façon de lire le journal en réunion (...), commencent à m'exaspérer aussi. 3/ P. ne cesse de me demander d'intervenir. Donc je l'ai fait et... : rien. Cette réunion était une mascarade, ils n'ont rien dit, ont contourné mes questions, tourné en dérision ma vision des faits, et je me suis sentie très seule, perdue dans les circonvolutions qu'ils faisaient pour éviter le sujet. Juste après la séance, B est venu me voir avec sa tête des mauvais jours : « *t'aurais pas dû faire ça...ça risque de tout faire péter. Faut pas écouter tout le monde. On ressort les vieux trucs sur S. et c'est pas bien, on sait même pas si c'est vrai mais on le fait quand même et faut pas nous écouter. T'aurais pas dû le faire. Faut rien faire* ». Je suis découragée, et pas très fière de moi. Je n'ai pas su comprendre au bon moment que s'ils ont le droit de se plaindre, je n'ai pas forcément pour mission d'en faire quelque chose. Je n'ai pas su entendre qu'ils me demandaient juste de les écouter râler et de distiller leurs débordements. Et moi j'ai mélangé mes affects actuels à leurs affects anciens, mon dossier tout neuf à leurs vieux dossiers, le tout avec la foi du justicier ! Leur silence massif était un rempart qui les protégeait d'une intervention qui venait menacer un équilibre collectif qu'ils savent fragile. Le point positif de l'histoire, c'est qu'ils m'ont avoué que cette intervention leur avait permis de comprendre qu'ils se mettaient eux-mêmes en danger par de tels comportements, et qu'elle a mis à jour ce qui les minait le plus : la peur du démantèlement. Nous avons donc pu mettre ce sujet en discussion. C'était ça la vraie demande.

IX - Retranscription 6 : extraits de notre carnet de bord

Fig. 8. Extraits de notre carnet de bord.

L'observation participante comme dispositif d'engagement subjectif du psychologue du travail dans l'intervention

C'est dans ce positionnement spécifique de l'intervenant qui oscille entre intériorité (l'analyse que l'on produit sur notre posture et le vécu qui en émerge) et extériorité (ce que l'on déploie pour négocier et investir une place sur le terrain) que s'étend l'éventail des dérapages possibles. Nous les avons consignés régulièrement, car l'écriture participe à « aider le chercheur à gérer ses impressions subjectives, évaluer ses propres affects, et de témoigner sur les modalités de son implication personnelle » (Olivier de Sardan, 1995, p. 105). En voici quelques extraits. Les premiers traduisent ce tiraillement entre une posture qui se veut objective et relativement neutre et une posture humaine affectée par le contexte et les personnes qui s'y débattent (Fig. 7). Le second souligne combien nous sommes sujet, embarquée dans des interférences transférentielles et contre transférentielles qui, si l'on s'en sert, peuvent guider la compréhension de ce que nous voyons se vivre (Devereux, 1980) (Fig. 8).

6. Discussion et conclusion

L'observation participante en immersion dans ce contexte atypique appelle à quelques réflexions.

La première concerne la maîtrise de la méthode. Si elle s'est imposée à nous comme seule méthode envisageable, croire ou faire croire que nous avons calibré l'usage que nous en avons fait ou l'engagement que nous y avons eu serait une tromperie. Nous avons dû « lâcher le trapèze » pour reprendre la formule de Dessors (Flottes, 2009, p.34). Ainsi, selon les circonstances, les aléas du contexte, les besoins et l'état psychologique ou physique du collectif, selon notre propre état, nous avons été sans transition, alternativement, observateur participant peu, ou participant peu observateur.

La seconde interroge les conditions de cette immersion. Donner l'impression de pouvoir entrer et sortir à loisir de ce huis clos serait encore une tromperie. Y accéder était une intrusion dans une réalité que ce collectif se devait de garder occulte tant elle était dissonante avec l'idéal démocratique que visait son combat. De fait l'accès n'en est pas gratuit. Ce collectif n'en partageait pas spontanément l'intimité, même au seul prétexte d'avoir besoin de conseils ou d'aides extérieurs. Notre titre ne suffit pas à nous y rendre légitimes ; ni le fait d'être au bon endroit au bon moment. Une impression de confiance reposant juste sur une présence régulière et durable ne suffit pas non plus pour que se partage ce qui ne doit pas se voir du « dehors ». Si confiance il y a, elle est conditionnée par le comportement que nous aurons face à l'imprévu et au découragement. Dans un processus lent et minutieux, le collectif sollicite nos affects, teste nos résistances et vérifie nos valeurs avant de les mutualiser aux leurs et de nous ingérer dans son « dedans ». Cette inspection au cœur, au corps et à l'esprit valide notre capacité « à agir selon des principes partagés » (Davezies, 1993, p. 10). Or agir selon les principes partagés est un apprentissage qu'on ne voit pas s'opérer et qui relève du processus d'imprégnation décrit par Olivier de Sardan (1995) : inconsciemment nous enregistrons des codes qui nous permettent d'avoir une connaissance sensible du système dans lequel nous avançons à tâtons. Et pour être imprégné, il faut être poreux. On n'en ressort pas indemne.

La troisième, probablement constitutive des deux premières, s'intéresse à la place de l'intervenant-observateur-immérgé. Si pour Jodelet observer en immersion suppose de se « faire accepter par le groupe d'observés, de s'y intégrer, et d'y trouver sa place » (2003, p. 152), cette expérience tendrait à nous montrer qu'il est vain de chercher notre place et illusoire de penser qu'on l'a prise. Nous ne sommes pas maîtres de notre « emplacement ». Cette brèche dans notre posture d'intervenant est intéressante. D'une part parce qu'elle nous permet de requalifier nos « dérapages » en « désemplacements ». C'est rassurant ; car intriquée dans ce réseau d'interférences psychosociales, nous pouvons penser que nous avons été « déplacée » malgré nous de notre place d'intervenante à celle d'écoutante, médiatrice, petite main, alliée désobéissante, compagnon d'arme (le T Shirt) ; et qu'au premier faux pas, nous avons été reléguée dans la place d'intruse menaçant importunément des défenses souterraines construites pour résister à un danger de démantèlement ancien et qu'on réactualise ici sans trop savoir de quel danger on se protège (Fig. 8).

Ce « délogement du clinicien » (Perrot, 2017, p. 250) est surtout intéressant parce qu'il a déstabilisé l'intervention et par conséquent nous a affectée nous, intervenante, en tant que sujet. C'est inconfortable, et nous pouvons être tentés de nier ces affects (les nôtres et ceux du collectif), ou de « faire avec ». Mais pour peu que nous nous en saisissons, puis que nous les reconnaissons comme produits d'une activité transférentielle/contre transférentielle, et puis qu'en tant que tels, nous les traitons comme objet d'une analyse partagée avec le collectif, alors nous pouvons permettre au collectif de retraiter les reliquats enfouis de leur déjà vécu douloureux ou inavouable et d'agir autrement dans ce qui leur reste à vivre (Giust-Desprairies, 2015 ; Perrot, 2017 ; Devereux, 1980).

A posteriori, nous avançons donc que nos migrations de places en places nous ont donné accès à l'essence même de cette situation d'observation. Que c'est par cet engagement singulier et non maîtrisé que nous avons pu appréhender l'épaisseur psychosociale de cette transition (Martin & Mègemont, 2016). Que c'est en nous saisissant de ce phénomène migratoire que nous avons pu repérer les interférences produites par la friction entre les quatre dimensions d'un métier révolu et celles d'une activité en cours (Betin et al., 2019). Et que nous avons pu placer l'analyse à l'endroit où se saisit « le plus difficile à dire et le plus difficile à faire » (Bonnefond & Clot 2018, p. 8). Le tout pour en faire une activité sur l'activité, dans le cours de notre activité et de celle du collectif.

Ces réflexions situeraient donc l'enjeu de l'intervenant au-delà de la maîtrise de la méthode, dans une dimension peu visible et néanmoins indissociable de la méthodologie et de la démarche clinique en général. Et elles poseraient la question de notre capacité à nous laisser « emplacer » et d'en décrypter le sens, pour faire de nous en tant qu'intervenant-sujet le porte-voix d'une réalité occulte qui de fait échappe à la compréhension immédiate.

Déclaration de liens d'intérêts

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

Références

- Bétin, P., Bobillier Chaumon, M. E., & Cuvillier, B. (2019). D'un modèle de gouvernance classique aux modalités démocratiques de la *scop* : réalités cliniques de cette transition. *Nouvelle revue de Psychosociologie*, 27, 33–47.
- Bobillier Chaumon, M.-E., Rouat, S., Laneyrie, E., & Cuvillier, B. (2018). Mettre en scène l'activité : les nouvelles figures de la simulation. *Activités*, 15(1) <http://dx.doi.org/10.4000/activites.3136>
- Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2016). Les affects et leur destin dans l'intervention. *Activités*, 13(2) <http://dx.doi.org/10.4000/activites.2895>
- Bonnefond, J.-Y., & Clot, Y. (2018). Clinique du travail et santé au travail : ouvertures perspectives et limites. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 20(1) <http://dx.doi.org/10.4000/pistes.5538>
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, Thèse d'habilitation à diriger des recherches. Université de Bordeaux-II.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Puf.
- Clot, Y. (2017). L'affectivité en activité. In J. M. Barbier & M. Durant (Eds.), *Encyclopédie d'analyse des activités* (pp. 877–901). Paris: Puf.
- Clot, Y., & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le travail humain*, 68, 289–316.
- Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. *Éducation permanente*, 116, 33–46.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris: Flammarion.
- Flottes, A. (2009). Dominique Dessors. La méthodologie d'intervention et le rapport entre terrain et laboratoire. *Travailler*, 1(21), 33–46. <http://dx.doi.org/10.3917/trav.021.0033>
- Garza (de la), C., & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In A. Weill-Fassina & T. Hakim Bencheikroun (Eds.), *Le Travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse: Octarès Éditions p. 217–234.
- Giust-Desprairies, F. (2015). De la portée heuristique du transfert dans l'intervention sociale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2(20), 195–212.
- Jodelet, D. (2003). Aperçus sur les méthodologies qualitatives. In S. Moscovici & F. Buschini (Eds.), *Les méthodes des sciences humaines* (pp. 139–147). Paris: Puf.
- Lhuillier, D. (2006a). *Cliniques du travail*. Toulouse: ères.
- Lhuillier, D. (2006b). Compétence émotionnelle : de la proscription à la prescription. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 91–103.
- Lhuillier, D. (2006c). Cliniques du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 179–193.
- Martin, C., & Mègemont, J.-L. (2016). « Conflictualité en situation de mobilité professionnelle ascendante : une approche développementale ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, 22, 143–156.
- Miossec, Y. (2011). Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité. *Le travail humain*, 74, 341–363.
- Nardi, B. A., Whittaker, S., & Schwarz, H. (2002). Networkers and their activity in intensional networks. *Computer Supported Cooperative Work*, 11, 205–242.

- Olivier de Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain. *Enquête*, 1, 71–109.
- Perrot, E. (2017). *L'activité transférentielle, une ressource au service du développement du métier : le cas des agents d'escale et de service commercial en gare*. (Thèse de doctorat, Psychologie, Conservatoire national des arts et métiers CNAM, 2017. Français). NNT: 2017CNAM1087.
- Scheller, L. (2013). Travail, affects, activité transférentielle. *Activités*, 10(2).
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27, 127–140.
- Weill-Fassina, A., & Hakim Bencheikroun, T. (2000). *Le travail collectif : perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse: Octarès Editions.