



HAL
open science

**”Ecoutes - entretiens” en intervention sur des
problématiques de violence en contextes professionnels :
éléments de mise en oeuvre et illustration.**

M. Favaro

► **To cite this version:**

M. Favaro. ”Ecoutes - entretiens” en intervention sur des problématiques de violence en contextes professionnels : éléments de mise en oeuvre et illustration.. [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l’INRS NS 313, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 2013, 74 p., bibliogr. hal-01420346

HAL Id: hal-01420346

<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420346>

Submitted on 20 Dec 2016

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

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



**«Écoutes-entretiens» en intervention
sur des problématiques de violences
en contextes professionnels**

Éléments de mise en œuvre et illustration

«Écoutes-entretiens» en intervention sur des problématiques de violences en contextes professionnels

Éléments de mise en œuvre et illustration

Marc Favaro

Département Homme au travail
Laboratoire Gestion de la sécurité

NS 313
décembre 2013

« Soyez un bon ouvrier : évitez les procédures trop rigides /.../ Evitez le fétichisme de la méthode et de la technique /.../ Que chaque homme fasse sa méthodologie pour son propre compte ; que la théorie et la méthode se pratiquent comme un véritable métier »

(Le métier d'intellectuel, in C. Wright Mills : L'imagination sociologique, 1959, p . 227 de l'ed. 2006)

Remerciements à Jacques Marc pour sa contribution, commentaires et relecture attentive de ce document

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
I- UNE PROPOSITION DE CONDUITE D'ENTRETIEN INEDITE	3
I.1- Un objectif : articuler postures clinique et cognitive	3
I.2- Qu'entend-t-on par posture <i>clinique</i> et posture <i>cognitive</i> ? une première approche avec l'exemple analogique de Schein	5
I.3- Des limites respectives de chaque posture pour conduire « l'écoute-entretien »	6
I.4- Des places et rôles dans la dyade interviewers-interviewé	9
I.5- Violences en situation de travail : événement vs processus	11
II- ILLUSTRATION : DEUX « ECOUTES-ENTRETIENS »	15
II.1- Intérêt des « écoutes-entretiens » pour l'intervention de terrain et pour la recherche sur les violences au travail	15
II.2- Modalités de présentation des « écoutes-entretiens »	16
II.3- Une illustration de <i>violence événementielle</i> : Monsieur R.	17
II.4- Une illustration de <i>violence processuelle</i> : Monsieur K.	42
III- COMMENTAIRES DE SYNTHESE	55
III.1- Que voient, qu'entendent, qu'instaurent et que font respectivement le clinicien et le cogniticien en situation « d'écoute-entretien » ?	55
<u>III.1.1- Le clinicien</u>	55
<u>Des usages de la terminologie « clinique »</u>	56
<u>III.1.2- Le cogniticien</u>	58
<u>Quelques repères de constitution de la psychologie cognitive</u>	60
III.2- Que dire des effets induits par les différences de posture des deux interviewers ?	61
III.3- Quels éléments théorico-pratiques les deux interviewers partagent-ils ?	62

<u>III.3.1- L'intérêt pour la <i>subjectivité et l'intersubjectivité</i> en situation « d'écoute-entretien »</u>	62
<u>III.3.2- La prudence à l'égard des <i>systèmes de défenses</i> susceptibles d'être mobilisés par les personnes rencontrées</u>	64
<u>III.3.3- La prise en considération de <i>l'effet d'intervention</i> induit par la situation « d'écoute-entretien »</u>	66
<u>III.3.4- Le partage d'une conception des situations rencontrées de <i>violences comme conséquence de dysfonctionnements</i> techniques et/ou organisationnels</u>	66
CONCLUSION	68
BIBLIOGRAPHIE	70

INTRODUCTION

Cette note de recherche méthodologique a été établie en lien étroit avec une intervention au long cours menée dans une entreprise de transport urbain confrontée à une problématique de violences (agressions, isolement, maltraitance, racisme). Un collègue de l'auteur, intervenant chercheur en prévention, de formation psychologue cognicien, a initié cette intervention courant 2008. Au cours de l'année 2010, L'auteur, intervenant chercheur en prévention, de formation psychologue clinicien, s'est joint à ce travail. Cette note ne reprendra cependant pas les éléments de déroulement de l'intervention, exposés ailleurs (cf. Marc *et alii*, 2011 ; Favaro & Marc, 2011, 2013). Elle se limite en effet à présenter le dispositif intitulé « écoute-entretien » expérimenté dans le contexte de cette intervention, dispositif mis en place à l'initiative de l'auteur de ce texte.

S'agissant toutefois de proposer une réflexion méthodologique qui trouve sa raison d'être dans une double finalité de recherche et d'intervention portant sur des situations de violences en milieu de travail, il apparaît utile de fournir en introduction quelques éléments de compréhension générale de notre démarche.

Nous avons publié en 2005 (Favaro, 2005a) un document programmatique, élaboré à partir du compte-rendu de l'expérience et du parcours professionnel de « quatre professionnels confirmés »¹. Nous concluons par un argumentaire de recherche dédié aux questions de « santé mentale au travail », argumentaire qui distinguait deux registres de travail, respectivement *théorique* et *méthodologique* :

- un registre théorique mettait l'accent sur la prise en compte de la question d'un « empêchement de penser », manière d'exprimer sous forme synthétique une problématique, vue par nous-mêmes ainsi que par bien d'autres commentateurs, comme centrale et caractéristique (dans ses diverses formes concrètes observables) d'une symptomatologie partagée, propre aux problématiques de santé mentale au travail ;

- un registre méthodologique proposait l'adoption d'une démarche d'intervention dite « interactionniste », c'est-à-dire qui autorise d'articuler au cours de l'intervention (ici encore selon diverses modalités opérantes) les trois niveaux du *sujet* (individuel ou collectif), de *l'activité* et de *l'organisationnel*².

Depuis, si la terminologie désignant l'objet des débats a été étendue de la notion psycho-médicale de « santé mentale au travail » vers celle, moins disciplinaire mais plus situationnelle, de « violences au travail », il n'en reste pas moins que la problématique que nous formulions au croisement des deux registres venant d'être rappelés, demeure pérenne et relativement invariable dans ses contours, ses modalités d'installation et ses conséquences délétères pour les individus comme pour les organisations de travail. En effet, pour le formuler *a contrario*, il s'agit bien toujours de contribuer à

¹ Pour mémoire, il s'agissait de Philippe Davezies, de Michèle Drida, de Solange Lapeyrière et de Marie Pascual.

² De fait, le pôle « activité » n'était pas encore clairement identifié. Une publication de 2006 (Favaro, 2006) présentant plus systématiquement l'approche interactionniste proposée l'aura entretemps enrichie en conférant une place explicite à cette dimension (d'inspiration ergonomique) de l'activité (ainsi qu'au point de vue et aux méthodes de la systémique, inspirées de l'école de Palo Alto et de ses continuateurs). Nous renvoyons le lecteur qu'intéresserait plus de développements quant à ces deux registres du « penser » et de « l'interactionnel » aux publications mentionnées (Favaro, 2005a & 2006).

fournir des éléments de connaissance et d'action face aux problèmes posés par des formes d'expositions à des risques d'une nature bien différente de celle que l'on rencontre plus traditionnellement en matière d'accidentologie et/ou de santé somatique dans le monde du travail.

Réitérons que s'agissant d'opérationnaliser cette problématique de la violence au travail dans un contexte de *recherche-intervention*³, la nécessité de maintenir une articulation cohérente et argumentée entre finalité de production de connaissances et capacité d'assistance aux entreprises est centrale dans notre démarche. En conséquence, les avancées de ce dossier résulteront toujours prioritairement de la confrontation permanente entre l'expérience du terrain et la réflexion théorique.

C'est donc dans ce contexte d'interpellation, autant du préventeur que du chercheur, par le dossier de la violence en milieu de travail qu'il convient de situer l'intérêt autant que les limites de cette note de recherche méthodologique consacrée au dispositif « écoute-entretien ». En ce sens, notre proposition expérimentale se borne à enrichir l'éventail des dispositifs de prévention, en ne perdant toutefois pas de vue l'importance accordée au fait théorique-symptomatique de *l'empêchement de penser* et dans le respect de l'orientation méthodologique générale *interactionniste* que nous avons précédemment établi.

On comprendra par conséquent que notre exposé chemine principalement entre discussions relatives aux méthodes de conduites d'entretiens (écoles, techniques, déroulement) et développements contextuels de leur mise en œuvre (santé et sécurité au travail, violences, liens individu-activité-organisation)⁴.

Enfin, s'agissant d'une « note de recherche méthodologique », indiquons que celle-ci s'adresse à tout lecteur - notamment psychologue de formation - qu'intéresse la question du renouvellement ou de l'extension des méthodes d'intervention mobilisables sur les problématiques de « santé mentale au travail ». Ajoutons que dans ce contexte, le périmètre d'application de notre proposition concerne prioritairement l'action de prévention contre les violences au travail.

³ Formulation empruntée à Hatchuel (1994) et nous paraissant plus appropriée que celle, proche et bien que plus classique de « recherche-action » (cf. Resweber, 1995). En effet, si la notion « d'intervention » peut contenir celle « d'action », l'inverse apparaît plus problématique.

⁴ Dans l'intention de ne pas alourdir exagérément le corps du texte, nous avons reporté autant que possible en notes de bas de pages les éléments de discussion jugés plus périphériques à l'objet principal de ce travail (la mise en œuvre des « écoutes-entretiens ») mais néanmoins utiles au lecteur qu'intéresserait une information plus complète quant à notre démarche d'ensemble.

I- UNE PROPOSITION DE CONDUITE D'ENTRETIEN INEDITE

I.1- Un objectif : articuler postures clinique et cognitive

Une pratique de conduite d'entretiens proposant de coupler deux postures d'écoute - cognitive et clinique - a été expérimentée durant l'intervention mise en place dans l'entreprise Tramobus⁵. L'objectif poursuivi était de mener chaque entretien⁶ de telle sorte que soient satisfaites deux exigences complémentaires et inhérentes à la situation de rencontre entre le binôme intervenant d'une part et la personne désireuse de s'exprimer sur sa situation professionnelle vécue d'autre part :

- permettre l'expression libre de l'interviewé (pôle clinique),
- accéder à des informations utiles à la poursuite du travail engagé avec l'entreprise (pôle cognitif).

Pour ce faire, l'écoute-entretien se déroule de telle sorte que la personne interviewée soit et reste durant la rencontre en mesure d'exposer la situation qui est la sienne, ceci de la façon qui lui est la plus appropriée. En d'autres termes, le temps de l'entretien appartient à l'interviewé et celui-ci doit donc rester libre d'en faire l'usage qu'il souhaite.

En cela la *posture clinique*⁷ apparaît première, non en terme d'importance accordée *a priori* mais au sens où elle contribue à installer, dès les premiers échanges, la situation ainsi définie. De ce point de vue, la *posture cognitive* intervient par un jeu d'insertions mesurées de demandes d'informations, de précisions ou d'explications jugées utiles à la poursuite de l'intervention, pour autant que ces demandes ne dénaturent pas le *setting* mis en place pour le bon déroulement de l'entretien.

Ceci étant, s'agissant d'une pratique en cours d'élaboration, expérimentée en vue de satisfaire les exigences d'un travail articulant une *double finalité de recherche et d'intervention*, nous sommes mis *de facto* dans une situation inédite. En effet, malgré une longue tradition des sciences sociales, la plupart des techniques d'entretiens exposées dans divers manuels ou articles de méthodologie tendent à privilégier un objectif à l'exclusive de l'autre (recherche *ou* intervention), envisageant ainsi plus rarement une possibilité d'articulation entre des finalités majoritairement considérées par les auteurs comme genre compatibles⁸.

⁵ Il s'agit d'un pseudonyme. De même, dans la partie consacrée à la présentation de deux entretiens, illustratifs de la démarche expérimentée, tous les patronymes, noms de lieux ou allusions à des situations qui feraient trop explicitement référence au terrain de l'intervention et à ses protagonistes ont été remplacés par des termes et noms fictifs.

⁶ Trente entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont été réalisés entre les mois d'octobre 2010 et mai 2011, période durant laquelle ce travail de recherche méthodologique a été initié. Hormis trois refus, tous les entretiens ont été enregistrés. Les personnes rencontrées étaient majoritairement des opérateurs (conducteurs, personnels techniques) ou des responsables de premier niveau (chefs d'équipes).

⁷ La terminologie retenue de « posture clinique » entend indiquer qu'il ne s'agit pas seulement d'un intérêt pour les questions « psychoaffectives » (Herreros, 2008), telles qu'elles se distingueraient et/ou viendraient compléter les questions « cognitives ». En effet, au-delà de ce distinguo quelque peu trivial « émotions-pensées », il s'agit de faire référence (sinon d'adhérer inconditionnellement) à une théorie et à une pratique d'inspiration clinique dans le champ du travail (pour un exposé systématique, cf. Lhuillier, 2007).

⁸ Autant on rencontrera de nombreuses considérations relatives aux modalités techniques de déroulement d'un entretien (« libres », « semi dirigés », « dirigés » ; entretiens « ouverts » vs « fermés » ; « directifs »,

Cette situation nous semble résulter dans une large mesure du fait que notre problématique s'élabore dans les termes d'une exigence « d'extension » de l'activité *d'intervention* en direction d'une activité de *recherche*. Autrement dit, il est question de concevoir l'élaboration d'un dispositif d'entretien articulant postures *clinique* et *cognitive* (objet de ce texte) en y réservant les moyens de dépasser les seuls points de vue et vécus des personnes rencontrées. Ceci de façon à rester en mesure de relier les situations individuelles à des données contextuelles et non seulement idiosyncrasiques⁹.

Et de fait, il est loisible de considérer que la mise en œuvre de pratiques d'entretiens répond le plus souvent soit à une finalité de *recherche* (ou plus modestement à des besoins de prise d'information qualitatives, dans un contexte d'enquêtes d'opinion par exemple), soit à une finalité *d'intervention* (notamment d'intervention sur l'individu, autrement dit une intention de soutien, d'aide, de thérapie, etc.). Il convient d'ajouter qu'outre cette distinction entre finalités pratiques (recherche vs intervention), ces modalités d'entretiens appartiennent en règle générale à des registres épistémologiques étrangers l'un à l'autre, par conséquent souvent considérés comme difficilement associables.

C'est d'ailleurs notamment en cela que le caractère inédit que nous attribuons à notre proposition d'élaborer un dispositif « écoute-entretien » trouve sa réelle signification. En effet, la volonté d'articuler postures clinique et cognitive revient précisément à tenter d'articuler des épistémologies éloignées l'une de l'autre et non seulement à mobiliser dans le temps de l'entretien une sorte de complémentarité interactionnelle qui viendrait par ses vertus propres (en somme un apprentissage de « façons de faire »), résoudre la question de l'articulation du *connaître* (pôle recherche) et de *l'agir* (pôle intervention)¹⁰.

« semi-directifs », « non directifs » etc.), autant la question d'une dualité d'usage entre recherche et intervention reste peu explorée (les deux finalités étant généralement exposées de façon séparée). Sur l'entretien en général (« interview » pour les anglo-saxons), cf. Nahoum (1975) ; Ghiglione & Matalon (1978) ; un numéro de la revue *Connexions* (n°52, 1988) consacré à l'entretien (notamment les contributions de Palmade et de Chabrol) ; Mc Cracken (1988) ; Blanchet & Gotman (1992) ainsi que Holstein & Gubrium (1995). Concernant les entretiens d'orientation clinique, on pourra consulter les ouvrages collectifs coordonnés par Chiland (1983) et Cyssau (1998) ainsi que la contribution très riche de Jacobi (1995).

⁹ Indépendamment de son versant méthodologique, centré ici sur l'usage de l'entretien, c'est là un enseignement nous semble-t-il partagé par toutes les écoles théorico-pratiques ancrées dans une clinique du travail (cf. Lhuilier, 2010) et dont il convient de respecter le principe fondateur - sinon en reproduire à l'identique l'application opérationnelle ou adhérer à cette sorte de vision par trop romantique du travailleur (toujours merveilleusement impliqué) et du travail (cf. notre critique de la thèse de la « centralité du travail » in Favaro, 2010) qu'elle véhicule. En effet, le non respect de ce principe fondateur, que nous avons revisité ailleurs dans les termes d'une *approche interactionniste* (Favaro, 2006) expose sinon à donner libre cours à un psychologisme qui ne ferait qu'éviter la surdétermination organisationnelle autant que politique des problèmes de violences rencontrés en contextes professionnels.

¹⁰ C'est l'occasion de noter que la tentation de sortir des sentiers épistémologiquement balisés de règles habituellement admises en matière d'entretien expose à des incompréhensions et polémiques. Il suffit pour s'en convaincre de voir la controverse (cf. Mayer, 1995) qu'aura pu générer un auteur pourtant aussi célèbre que Bourdieu à l'occasion de la publication de *La misère du monde* (Bourdieu (dir.), 1993) et de la méthodologie d'entretien (d'esprit « simplement » très clinique nous semblait-il !) qu'il préconisait dans l'appendice à son ouvrage, intitulé « comprendre » (in Bourdieu, *op. cit.* pp. 355-370).

I.2- Qu'entend-t-on par posture *clinique* et posture *cognitive* ? une première approche avec l'exemple analogique de Schein

En réalité, c'est moins dans les manuels de méthodologie de conduites d'entretiens que dans les textes de professionnels du terrain de l'intervention (aux plans individuels du soutien aux personnes ou collectifs de promotion du changement organisationnel) que des propositions d'articulations peuvent être soumises au lecteur. Pour illustrer notre propos, nous nous appuyons sur les travaux de Schein qui, dans un texte de 1976 (réédité en 1987) explore les conséquences pratiques et théoriques de la confrontation entre ce qu'il nomme « méthode clinique » et « méthode ethnographique ». L'intérêt de cet exposé réside en ce que dans ses implications applicatives, le questionnement de l'auteur présente des similitudes avec la problématique ouverte par notre proposition méthodologique. On rencontre plus précisément dans ce travail l'équivalent de notre préoccupation d'articuler, sur le terrain de l'intervention, les deux registres - si souvent présentés comme distincts par nature - de la connaissance et de l'action (l'auteur parle de « understanding versus help » (Schein, 1987, p.35)¹¹.

L'argumentaire de Schein part du modèle de la *recherche-action*, qu'il présente comme le creuset expérientiel d'une longue tradition anglo-saxonne d'intervention organisationnelle et dont il convient de rappeler que les premières formulations remontent à Lewin (1948). Il en rappelle d'emblée l'hypothèse centrale, celle conférant en quelque sorte l'unité identitaire de cette école, soit « the assumption that *one cannot understand a human system without trying to change it* » (Schein, *op. cit.* p.29, souligné par l'auteur).

Schein poursuit son exploration de l'influence de l'épistémologie de la recherche-action sur sa propre pratique en explicitant une dimension de l'activité de travail de terrain faisant assez directement écho à notre posture de recherche-intervention. En effet, il indique que « the underlying model of the organization held by the clinician presumes, in fact, that *intervention precedes or is simultaneous with diagnosis*, and that improved diagnosis results from early efforts to intervene » (Schein, *op. cit.* p.29, souligné par l'auteur). On voit bien avec cette citation sur quel élément d'une pratique d'intervention porte le rapprochement que nous postulons entre les propos de Schein et notre démarche : la défense et illustration d'un point de vue selon lequel *intervention et transformation vont de pair*, en d'autres termes, que le second ne suit pas mécaniquement le premier (occasion aussi de marquer une certaine distance épistémologique d'avec des conceptions séparant radicalement ces deux étapes). Et quant bien même notre propos se limiterait à la mise en œuvre du dispositif « écoute-entretien » discuté ici, on comprendra que l'argument de la co-présence entre niveaux d'intervention et de transformation fonde la dimension de *soutien clinique* contenue dans la situation d'entretien¹².

¹¹ On trouvera une autre intéressante contribution au débat « savoir vs action » en entreprise in Dauberville et alii. (1996, pp. 94-101).

¹² Encore une fois, on ne saurait réduire les entretiens à cette seule dimension de soutien. D'ailleurs sinon, à quoi bon viser une élaboration croisant cette dimension clinique du travail avec une posture cognitive ? Ceci étant, s'il y a nécessité de mobiliser une posture clinique (nécessaire mais non suffisante) durant les situations d'entretiens, ce n'est pas au seul motif d'une quelconque « habileté particulière » à conduire les entretiens sur un tel mode, mais bien plutôt en raison de la confrontation avec une problématique de violence, raison d'être

Ajoutons que Schein prolonge cette conception de la dynamique de l'intervention avec ces propos quelque peu sévères : « consulting models that advocate a period of diagnosis preceding intervention are, in my view, simply ignoring the obvious reality that *their initial diagnostic efforts are themselves interventions of unknown consequence* » (*op. cit.* p. 29, c'est nous qui soulignons). Ainsi, non seulement l'auteur prend ses distances à l'égard des traditions déterministes, linéaires, positivistes de l'intervention en entreprise, mais surtout il en souligne ici un travers susceptible d'être dommageable : l'ignorance et/ou la non prise en considération d'un *effet d'intervention* (Bayart, 1992), effet résultant de la simple mise en œuvre du diagnostic !¹³

I.3- Des limites respectives de chaque posture pour conduire « l'écoute-entretien »

- On se demandera alors si un tel « underlying model » postulant la quasi indistinction diagnostic/intervention (quelque peu évident pour un clinicien, au risque sinon de dénaturer gravement sa pratique) est partageable par le cogniticien. Nous pensons ici plus précisément au « cogniticien-psychologue », œuvrant sur divers terrains d'entreprise donc, plutôt qu'à cette autre figure de cogniticien, intervenant exclusivement dans un contexte de laboratoire.

Un élément de réponse *a contrario*, toujours emprunté à Schein, inciterait en première analyse à fonder une réponse négative. En effet, l'auteur rappelle une autre caractéristique tout à fait fondamentale de « l'action clinique » : « the only way to understanding /.../ lies through deliberate intervention and the deciphering of the responses to the intervention » (*op. cit.* p.32, c'est nous qui soulignons). Autrement dit, c'est aussi et peut-être surtout *en restant attentif à la façon dont les interlocuteurs réagissent à ses interventions* que le clinicien trouve matière à conduire le processus de son intervention¹⁴.

Alors que pour « l'ethnographe », Schein postule à l'inverse que « the organization is there to be understood and left intact, so interventions would be used only as practical necessities and would be designed to make as little change in the organization as possible » (*op. cit.* p.32). On reconnaît dans cette formule une définition possible du mode d'action du « chercheur en organisation », celui dont le but premier est de rendre compte de phénomènes organisationnels, d'en produire explications et interprétations, ceci en direction d'un public externe (via publications, conférences, etc.) et non de modifier quoi que ce soit de la dynamique organisationnelle observée (notamment tous types de « problèmes » dont il aurait pu être l'observateur). D'ailleurs nombres d'ouvrages de méthodologies d'entretiens apparaissent explicitement porteurs d'une telle posture (qualifions-là « d'académique »).

de l'intervention, et donc de la nécessité technique de comprendre et de contenir les effets délétères de ces violences sur les personnes rencontrées.

¹³ Hopkins (2006) reprendra une autre expression de Schein, aussi ramassée dans sa formulation que signifiante dans son contenu : « One's very presence is an intervention » (Hopkins, sp).

¹⁴ Façon de montrer l'importance de la prise en considération des phénomènes de causalité circulaire dans la dynamique d'intervention (cf. Favaro, 2005a). Plus encore, avec une telle formulation de Schein, nous sommes proches de l'adhésion à un paradigme d'inspiration constructiviste, postulant que rien de ce qui se produit, s'opère dans l'intervention ne saurait être prévu, planifié d'avance. L'intervenant se confronte en quelque sorte à une incertitude inhérente à son action, incertitude liée aux cycles d'actions/réactions des protagonistes impliqués à un titre ou l'autre dans le déroulement de l'intervention.

Bien entendu, pour celui ainsi dispensé du *souci d'intervenir* lorsqu'il se trouve sur un terrain d'entreprise, on concevra sans mal que l'usage des entretiens, s'il recourt à cet outil, ne soulève pas les mêmes questionnements théoriques et pratiques que pour le chercheur-intervenant, l'un et l'autre partageant toutefois des préoccupations communes, notamment au plan d'une éthique professionnelle inhérente à l'interaction avec autrui¹⁵.

Cette figure de l'ethnographe¹⁶ est donc bien susceptible d'évoquer par analogie celle du cogniticien, préférentiellement attentif à saisir les dynamiques des modalités de circulation, de représentation et de traitement de l'information. On se demandera donc si, à défaut de se reconnaître (en tout ou partie) dans la posture d'intervention clinique, le psychologue-cogniticien ne se reconnaîtrait pas préférentiellement dans la configuration de travail non intervenante venant d'être présentée.

La réponse serait certainement affirmative si, à l'image de notre « chercheur en organisation », il ne prétendait à rien d'autre qu'à produire une recherche « désintéressée », recherche possiblement fondée sur une problématique définie *a priori* avec son commanditaire, mais surtout explicitement dénuée d'enjeux de transformation¹⁷. A l'inverse, si un (ou le) motif de la présence du cogniticien sur un terrain d'entreprise est de contribuer à la résolution de divers problèmes, alors oui, la question de savoir ce qu'il fait et/ou conçoit des réactions du « système client » à ses analyses, propositions, recommandations, se trouvera posée. Par exemple, les traitera-t-il comme du « bruit » ou bien préférentiellement comme une matière, périphérique peut-être, néanmoins utile à considérer pour le bon déroulement de son activité ?¹⁸

- De même, on se demandera si la position clinique, telle que nous en avons notamment commenté la description par Schein (*op.cit.*), suffit en soi à permettre les transformations attendues. En effet, diverses difficultés et limitations affectent aussi bien l'un et l'autre modèle. Ainsi, concernant le mode d'action en entreprise préconisé par Schein, on ne peut que constater que celui-ci n'opère qu'à des niveaux décisionnels, à l'exclusion semble-t-il de toute préoccupation d'accéder aux points de vue de niveaux hiérarchiques intermédiaires, *a fortiori* d'exécution...

Avec un tel mode d'action, on se situe évidemment loin de la pratique d'intervention, notamment ergonomique (d'inspiration cognitive ou autre), vigilante comme chacun sait à ne pas enfermer la lecture des situations rencontrées dans un périmètre d'action aussi étroit, en l'occurrence celui - certes nécessaire à connaître mais insuffisant à lui seul pour comprendre et agir - des gouvernances. En somme, avec la pratique prônée par Schein, on a affaire à quelque avatar avant l'heure (rappelons que la première édition de son texte datant de 1976) de ces pratiques de *coaching* en entreprise qui se sont largement répandues depuis.

¹⁵ Indiquons cependant et afin de lever tout risque de malentendu, que nombre de chercheurs en organisation ont aussi largement vocation à intervenir (cf. par exemple Bayart, *op. cit.* ; Hatchuel, *op.cit.*).

¹⁶ Sur la posture d'ethnographie d'entreprise, on pourra consulter Buscatto, 2010. A noter aussi que Beaud (1996) a proposé un *Plaidoyer pour l'entretien ethnographique*.

¹⁷ Il pourrait cependant y avoir une finalité de *formation*, objectif soulevant alors l'interrogation, que nous ne traiterons pas ici, des implications transformationnelles consécutives à la mise en place d'un dispositif didactique en contexte d'entreprise. On trouvera un exemple d'application à visée didactique d'une technique d'entretien, de fondement cognitif, intitulée « entretien d'explicitation » in Vermersch, 1994.

¹⁸ Cette question de la posture du psychologue-cogniticien confronté au système des actions/réactions liées à sa présence dans l'entreprise est abordée in Favaro & Marc (2011), notamment du point de vue de la difficulté de se positionner dans un rapport signal-bruit, souvent indécidable *a priori* quant à ses effets.

Par contraste avec cette restriction du périmètre des acteurs mobilisés dans le genre d'intervention organisationnelle promu par Schein, il convient d'indiquer qu'à l'inverse, le périmètre des types de problèmes à traiter apparaît très ouvert. En fait, il semble que la formulation de la nature du problème susceptible de justifier une intervention du genre de celles que préconise l'auteur (et bien d'autres « chercheurs-consultants en organisation ») soit entièrement à l'initiative du client (l'intervenant décidant ensuite de sa capacité professionnelle à être ou non en mesure d'y répondre).

Alors que concernant notre mode d'engagement dans une activité de recherche-intervention, le positionnement en termes des périmètres évoqués est exactement contraire à celui venant d'être exposé. Notre problématique recherche-intervention se caractérise en effet par une large consultation d'acteurs, doublée d'une stricte délimitation du motif de notre présence aux questions de Santé-Sécurité au Travail. Et encore s'agit-il dans le contexte de ce travail de questions concernant le volet des Risques Psychosociaux. Et plus restrictivement encore, de questions relatives aux situations de violences en contexte de travail... Cependant, pour des motifs conceptuels et surtout d'adaptation aux situations de terrain rencontrées, laissons-nous relativement ouvert, c'est-à-dire à l'initiative de l'entreprise sollicitante, ce qu'il convient d'admettre comme problèmes qualifiables en termes de « violences au travail » (ainsi concernant Tramobus, seront principalement évoqués agressions, maltraitances, racisme, solitude et persécution).

Enfin, au-delà de ces questions de domaine d'action, rappelons cette autre difficulté propre à la position clinique, difficulté revenant à s'exposer au risque de l'enfermement dans le seul point de vue du sujet, en négligeant par conséquent la perspective de reprise des problèmes rencontrés aux niveaux des groupes, collectifs de travail et au-delà, afin d'en examiner les déterminants organisationnels, voire politiques (internes ou externes à l'entreprise concernée) en cause¹⁹. Sans prétendre pouvoir nous prononcer quant à ce qu'il en serait de ce risque dans le contexte d'action exposé par Schein (bien que ce dernier contribue implicitement à y répondre en discutant de possibles complémentarités entre *clinique* et *ethnographie*), nous postulerons quant à nous la nécessité d'appuyer la posture clinique sur un canevas de pratiques intégrant une dimension groupale (par l'instauration à la fois d'un groupe de travail et du maintien d'un lien pérenne avec les niveaux de direction)²⁰.

En somme, pour indispensable qu'elle nous apparaisse, notamment parce qu'il est question d'instaurer une relation aidante²¹, ne serait-ce que dans le temps d'une écoute-entretien unique, la posture clinique demeure insuffisante lorsque la nécessité s'impose de ne pas se contenter d'une

¹⁹ Problématique difficile à contrôler, mais dont il convient *a minima* d'avoir conscience : « Comment penser ces consultations et entretiens comme des espaces transitionnels qui permettent, au-delà de l'individualisation et de l'isolation, voire la victimisation, de ceux qui sont 'objets' de traitements et de discours /.../ de se réapproprier leurs expériences et activités tout en contrôlant leur déprivatisation ? » (Lhuillier, 2010, p. 217).

²⁰ Pour une présentation du dispositif de gestion de l'intervention conduite avec Tramobus, cf. Favaro & Marc, *op. cit.*.

²¹ En cela, nous nous écartons de la position de Herreros (2004) qui préconise, étant question d'intervention sociologique, une « clinique non thérapeutique » (une expression aux allures d'oxymore !) Car sans prétendre bien entendu, dans un contexte d'intervention en entreprise, « soigner » au sens strict du terme, l'intervenant clinicien peut cependant raisonnablement soutenir une posture d'aide ou de soutien, notamment lorsqu'il est témoin de situations particulièrement délétères pour diverses personnes, comme c'est par définition le cas lorsqu'il intervient sur des situations de violences.

écoute, aussi bienveillante soit-elle. C'est la raison pour laquelle l'instauration d'un enrichissement de la situation d'entretien au moyen de l'apport d'une interpellation du sujet au plan de la cognition nous apparaît une voie méthodologique indispensable à introduire. Cette volonté d'extension du champ d'action de l'entretien peut certes apparaître problématique, mais elle est d'importance. En effet, à partir du moment où l'écoute-entretien, vu comme lieu de production d'un *discours* (et non seulement de *réponses* comme il est d'usage avec les techniques questionnaires), est pensé comme irremplaçable dans sa capacité, d'une part à permettre l'expression libre du sujet, d'autre part à accéder à une qualité informationnelle inaccessible par d'autres moyens (en particulier le questionnaire), il devient alors légitime de se préoccuper d'en enrichir la mise en œuvre²².

I.4- Des places et rôles dans la dyade interviewers-interviewé

Indiquons cependant qu'en pratique, les exigences particulières à chaque posture (clinique et cognitive) peuvent s'avérer contradictoires, se contrarier l'une l'autre. Nous sommes donc confrontés à des dilemmes, dont l'élucidation et parfois même la prise de conscience opèrent le plus souvent dans l'après-coup de l'entretien, du fait que ce dernier reste et doit rester pour l'interviewé une situation dépourvue d'enjeux expérimentaux ! En effet, la fonction première de la proposition d'écoute-entretien faite aux personnels de l'entreprise Tramobus reste la possibilité qui leur est offerte de livrer, de façon volontaire et protégée par l'anonymat, ou lorsque l'anonymat strict n'est pas réaliste, par une clause de totale discrétion quant aux propos entendus²³, leurs diverses expériences de situations de violences vécues dans l'entreprise. De sorte qu'il doit être clairement affirmé que le caractère expérimental et d'apprentissage inhérent à la démarche mise en œuvre concerne l'activité des interviewers et non celle de l'interviewé.

Autrement formulé, pour ce dernier il n'existe aucune « expérimentation » à laquelle il devrait contribuer d'une façon ou l'autre.²⁴ En première lecture, la formulation pourrait toutefois sembler énigmatique, dans la mesure où l'ensemble formé par les trois personnes en présence ne peut guère être artificiellement dissocié entre un sous-ensemble « expérimental » (les interviewers) et un sous-ensemble « libre » (l'interviewé). En somme, ce qui est vrai au plan expérientiel, manifeste de la situation d'entretien vécue *hic et nunc*, se complète d'un travail latent de construction progressive du *dispositif écoute-entretien*, qui reste l'affaire des seuls interviewers et ne doit donc pas contaminer la libre expression de l'interviewé.

²² Rappelons que cette démarche d'instauration d'une posture « d'écoute-entretien » reste l'élément d'un tout, visant au moyen d'autres modèles d'actions complémentaires pour l'intervention à articuler convenablement les registres du *sujet*, de l'*activité* et de l'*organisation*. Il s'agit d'une question qui sera traitée ailleurs dans le cadre de l'intervention conduite dans l'entreprise Tramobus (cf. aussi Favaro, 2006, pour une discussion théorique de l'intérêt du paradigme interactionniste qui mobilise et relie les trois niveaux indiqués).

²³ L'intention est en effet moins d'assurer un anonymat absolu de l'entreprise et/ou des situations étudiées et/ou des personnes rencontrées (car peu réaliste compte tenu de la taille de l'établissement et d'autres facteurs de contexte organisationnels et culturels propres à Tramobus) que de respecter une clause de discrétion, ainsi qu'elle apparaît dans le passage de la charte qui lui est consacré : « Les activités engagées au sein de l'entreprise le seront sous condition expresse du volontariat des personnels intéressés pour participer aux travaux et de l'assurance de maintenir une totale discrétion quant à leur contribution. »

²⁴ Nous ne sommes pas en situation d'étude de laboratoire ! Ni même dans la situation par exemple de « l'entretien clinique de recherche », où est sollicité « un individu, choisi en fonction d'une série de critères, de bien vouloir accepter un entretien » (Chiland, *op. cit.* p.12).

On voit avec cette remarque un élément de difficulté intrinsèque à l'activité de recherche-intervention qui est conduite : articuler des registres de travail pouvant paraître antinomiques, voire s'exclure l'un et l'autre (« recherche » vs « intervention », « écoute » vs « entretien »), mais dont il faut bien cependant s'accommoder ! Car à défaut d'accepter cette situation, soit il n'y *pas* de recherche et nous serions alors dans une activité d'intervention dénuée de toute préoccupation de contribuer à documenter les enjeux et difficultés posés par les questions de compréhension, de contextualisation et de prévention des violences au travail, soit il n'y a *que* de la recherche, exclusive dans cette seconde éventualité de toute préoccupation d'instaurer une « relation aidante »²⁵ avec les personnes et les entreprises objets des interventions.

Autrement dit, malgré la crainte d'être exposés à des situations peu ou prou aporétiques et donc intrinsèquement problématiques, il convient cependant d'accepter de s'y engager, au risque sinon de ne produire aucune avancée méthodologique et conceptuelle utile au progrès de la prévention de situations de violences au travail. Et c'est aussi en cela que les deux registres de posture, clinique et cognitive, mobilisés et expérimentés *in situ*, trouvent leur légitimité dans la nécessité de tenir ensemble les pôles « recherche » (produire des connaissances générales sur l'objet « violences en situation de travail ») et « intervention » (accompagner localement une entreprise dans son activité de compréhension et de prévention des situations de violences) propres à l'étude conduite.

A noter qu'en règle générale, chacune des deux postures est portée par celui d'entre nous dont la formation et l'expérience professionnelle correspond plus spécifiquement à l'un ou l'autre des deux registres *clinique* ou *cognitif* mobilisés pour la conduite des écoutes-entretiens (l'auteur de ce texte représentant le versant clinique). Cependant, la souplesse d'action reste la règle, faisant qu'en situation, les attitudes ne sont jamais étanches, ou opposées, ou rivales l'une de l'autre (au risque sinon de donner lieu à une posture caricaturale, artificielle et qui ne pourrait qu'altérer le cadre des écoutes-entretiens, conçu pour être contenant et rassurant). Par exemple il arrivera que le clinicien « pose une question » ou que le cognitifien « relance » l'interlocuteur.

Il s'agit en somme de prendre en tant que de besoin des décisions d'intervention auprès de la personne interviewée, décisions se justifiant selon le contexte interactionnel du moment. Dans le processus d'entretien, il y a en somme une *intuition* du caractère approprié ou non d'intervenir, et d'intervenir dans un registre ou l'autre : préférentiellement *clinique* (relance : favoriser l'expression) ou plutôt *cognitif* (question : favoriser l'information)²⁶.

En outre, certaines situations ou séquences d'entretien peuvent être intrinsèquement porteuses d'un contenu saturé au plan informationnel (ex. un développement ou une explication technique

²⁵ Situation peu compatible alors avec cette évidence que « the primary goal is to establish a helping relationship » (Schein, 1988, p. 30).

²⁶ Une telle formulation « intuitive » de la conduite des écoutes-entretiens est à rapprocher de la notion « d'artisan intellectuel », prônée par Kaufmann, 1996), elle-même empruntée à Wright Mills (1959) « qui construit lui-même sa théorie et sa méthode en se fondant sur le terrain » (Wright Mills, *op. cit.*, p. 10) plutôt que sur des règles abstraites de méthodes ou l'on « découvre que le moindre sourire de l'enquêteur influence les propos de l'interviewé » (Kaufmann, *op. cit.* p.7).

donnée par l'interviewé) ou émotionnel (ex. un long silence²⁷, des pleurs de l'interviewé), façon d'illustrer une fois encore que le déroulement de la situation d'entretien reste l'affaire de la personne volontaire pour livrer son expérience.

Une expérience dont il faut rappeler, compte tenu du motif de notre présence dans l'entreprise, qu'elle s'avère bien souvent douloureuse pour nombre des personnes rencontrées. Raison de plus pour que, quelles que puissent être les intentions scientifiques sous-jacentes à la situation d'écoute-entretien, priorité soit toujours donnée pour les interviewers d'accompagner et soutenir l'expression, verbale et/ou émotionnelle de l'interviewé et de veiller à ne jamais forcer un quelconque aveu²⁸.

Avant d'aborder une partie d'illustration et commentaire d'entretiens conduits au sein de l'entreprise Tramobus, il convient de positionner quelques éléments de cadrage de la problématique de la violence au travail, éléments ayant présidé au choix des présentations d'entretiens qui suivront.

1.5- Violences en situation de travail : événement vs processus

Deux niveaux définitionnels « emboîtés » des situations de violences sont conceptuellement distingués dans le cadre de notre programme de recherche²⁹ :

-Un niveau « restrictif » par lequel la violence est définie comme un événement. Dans ces situations d'atteinte brutale du ou des sujet(s) (ou « soudaine », au sens pris en accidentologie par exemple) peuvent être distingués un *avant* et un *après* (de l'événement seulement et non de ses conséquences pour la/les victime(s)³⁰). Le modèle implicite est donc discontinu, car porteur d'une idée de changement d'état ou de *rupture* dans le rapport individu/milieu. Dans ces situations, c'est donc bien l'événement qui instaure un vécu de *violence aiguë* (exemple : une agression, des insultes)³¹.

²⁷ Supporter le silence de l'interviewé est un impératif de toute posture clinique. Il convient cependant d'en appréhender la nature exacte afin de limiter le risque de faux pas dans la conduite de l'entretien : « certains sujets ne laissent jamais s'établir le silence qui viendrait interrompre une parole de surface, défensive et inauthentique, et confronterait l'autre à soi-même. D'autres se taisent, moment de répit, de repos, qu'il faut respecter. D'autres s'enferment dans un silence douloureux, dont ils ne savent comment sortir » (Chiland, *op. cit.* p. 22).

²⁸ Le style d'un questionnement clinique, s'il doit advenir, tendant à « veiller à ne pas coincer le patient /l'interviewé dans notre cas/ par une question trop précise ou trop systématique » (Chiland, *op. cit.* p. 19).

²⁹ Par « programme de recherche », nous entendons les documents formels de présentations des travaux INRS, soit *Modélisation de situations de violence au travail* (Favaro, 2010) & *Etude des mécanismes de régulations de l'isolement professionnel* (Marc, 2008). Les éléments théoriques proposés ici relèvent en priorité du projet « modélisation des violences » mis en place à l'INRS.

³⁰ Précisons ici que la notion de « victime » nous apparaît nécessairement devoir être mobilisée pour être en mesure d'évoquer des faits de violences. En effet et ainsi que de nombreux auteurs le soutiennent (Bergeret, 2000 ; Braud, 2004 ; Crepon, 2005 ; Héritier, 2005 ; Wieviorka, 2004a), sans victime(s) désignée(s), le concept de violence perdrait beaucoup de sa pertinence définitionnelle.

³¹ Une autre lecture *événementielle* de la violence, assez voisine de la nôtre, a été proposée par Fecteau (2010) (en référence toutefois à la violence considérée au sens générique du terme, non limitée au seul monde du travail) : « la violence implique toujours l'occurrence d'un *événement*. Dit autrement, la violence *arrive* et doit donc impérativement être distinguée d'un *état* /.../ La violence est une *rupture temporelle*, une discontinuité fondamentale du cours 'normal' des choses » (Fecteau, *op. cit.* p. 151, souligné par l'auteur). Cependant, le propos de l'auteur, distinguant ici entre *événement* et *état*, paraît entretenir une certaine indétermination. Hormis vouloir se limiter à signifier un *distinguo* entre « cours normal des choses » et irruption -

-Un niveau « extensif » où la violence relève d'un processus. Dans ces cas de figure, il est fait référence à des formes d'atteintes qui s'instaurent dans une temporalité. Ici le modèle implicite est continu car s'observe une situation de pérennisation de difficultés du rapport sujet/milieu. Ce sont ces types de difficultés qui sont générateurs, par accumulation, d'un vécu de *violence chronique*³² (exemple : une maltraitance, un harcèlement)³³.

Les deux niveaux définitionnels proposés ne sont cependant pas à considérer comme parfaitement indépendants l'un de l'autre. Ils se rejoignent notamment si l'on considère les impacts, physiques et/ou psychologiques sur la santé des victimes. En effet, que le vécu de violence soit d'origine événementielle ou processuelle, les conséquences à moyen ou long terme peuvent s'avérer comparables (fatigue, angoisse, démotivation, insomnies, ruminations, agressivité, repli sur soi et symptômes somatiques divers tels que psoriasis, eczéma, tachycardie, etc.).

Un rapprochement pourrait aussi être discuté entre d'une part, notre proposition de distinguer deux registres de violence - « événement » vs « processus » - et d'autre part, les catégories plus communes de violences « internes » vs « externes ». Ainsi, partant du constat de l'asymétrie de recouvrement entre les deux systèmes descriptif (si les violences processuelles s'observent préférentiellement en contextes « internes », on ne peut en dire autant des violences événementielles, susceptibles d'advenir indifféremment en contexte externe ou interne), pourrait-on légitimement s'interroger quant à la valeur heuristique respective de chacune des catégorisations en présence.

Il nous semble ainsi que l'opposition entre violences *internes* et *externes* a essentiellement valeur descriptive factuelle (utile par exemple en vue d'établir des données statistiques comparatives), alors que la proposition de distinguer entre violences *processuelles* et *événementielles* voudrait préférentiellement contribuer à enrichir notre compréhension dynamique (c'est-à-dire participer d'une compréhension à la fois plus qualitative et plus située) des éléments contextuels producteurs des violences en milieu de travail.

Toutefois la distinction opérée se justifie en premier lieu du simple fait qu'elle correspond, ou plutôt définit des réalités de terrain tout à fait explicites et dissemblables. Subir une agression n'est pas identique à être victime de maltraitance : il s'agit de deux catégories d'atteintes qualitativement distinctes et dont aussi bien les déterminants à l'origine (organisationnels, relationnels et autres) que les moyens d'action susceptibles de les prévenir peuvent s'avérer bien différents à comprendre

événementielle donc - d'une situation vue comme anormale (cette violence que Fecteau qualifie alors « d'état » ?) on n'aperçoit pas dans cette proposition de distinction entre *événement* (équivalent pour nous à *état* !) et ce qui relèverait plutôt d'un *processus*, ainsi que nous le proposons en qualité de second niveau définitionnel des situations de violences observées en contexte professionnel.

³² Expression reprise de l'exposé de l'intervention conduite à Tramobus où il était fait référence à des « conflits avec des usagers ou avec d'autres conducteurs » (Marc *et alii*, *op. cit.* p. 118). On notera avec cette citation l'indistinction faite entre violences externes vs internes. Nous renvoyons à la note suivante pour un commentaire à ce propos.

³³ Notons que cette dimension *processuelle* de la violence rejoint en partie le champ du « risque psychosocial », vu comme susceptible d'une définition proche : « Sans doute, d'ailleurs, est-ce là une dimension du 'risque psychosocial' : les phénomènes apparaissent comme devant se décrire dans le cadre d'une durée, d'une évolution, d'un cheminement, et non pas en désignant une menace perceptible de façon instantanée » (Ughetto, 2011, p. 66).

autant qu'à mobiliser. Autrement dit, la préoccupation théorisante de formalisation/modélisation des situations rencontrées sur les terrains d'entreprises, sans prétendre pouvoir exprimer de façon exhaustive la réalité vécue, éprouvée par les personnes victimes de situations de violences³⁴, doit toutefois être envisagée comme le moyen de catégoriser, de modéliser l'expérience. Tout en se gardant bien cependant de la réifier dans un quelconque formalisme réducteur guère acceptable.

C'est ainsi que dans les limites d'usage venant d'être précisées, concernant le travail conduit dans l'entreprise Tramobus, la distinction entre violence *événementielle* ou *processuelle* aura entraîné une première et forte distinction entre les interlocuteurs que nous avons été amenés à rencontrer. En écartant les quelques personnes vues mais n'ayant pas à proprement parler été confrontées à des situations de violences (plutôt à des dysfonctionnements ou incidents ponctuels), notons que l'on obtient une forte dominance de situations de violences processuelles. Et effet, ostracisme, maltraitance, racisme, sentiment d'isolement, d'exclusion, d'insécurité sont le lot majoritaire des éprouvés qui nous auront été donnés à entendre.

Avant d'illustrer et d'examiner le déroulé de deux écoutes-entretiens, avertissons d'emblée que cette dominance de *violence processuelle* soulève un délicat problème d'attribution de « seuil d'atteinte ». Se pose en effet une interrogation quant à une hypothétique frontière à partir de laquelle il pourrait être décidé (ou non) d'avoir effectivement affaire à une situation de violence plutôt que, par exemple, à diverses difficultés d'adaptation à certaines évolutions techniques, ou encore, dans un autre registre, à des relations houleuses avec les hiérarchies³⁵. La question ne peut être examinée qu'au cas par cas, tant concernant la qualification donnée par les intéressés eux-mêmes aux situations vécues (impact dans la sphère physique et/ou psychologique) que relativement à la connaissance de caractéristiques saillantes des environnements professionnels de chacune des personnes vues (contexte culturel « interprétant » de façon différenciée les événements³⁶). C'est ainsi l'occasion d'indiquer qu'il apparaît pour le moins guère opérant de forger des catégorisations abstraites et décontextualisées en matière de violences au travail. Il nous semble en effet qu'aucune situation rencontrée ne peut raisonnablement être ramenée sans précaution à une autre³⁷.

³⁴ Ce qui reviendrait à exercer une violence théorique tout à fait contre-productive autant qu'éthiquement suspecte sur le réel, un réel certes représentable par l'artifice du modèle, mais toujours inaccessible dans son essence même et son éprouvé intime (sorte d'avatar, hors thérapie, de la « violence de l'interprétation » théorisée par Aulagnier (1975)).

³⁵ On se situerait alors plutôt ici dans le conflit, au sens ou ce dernier « signifie une relation entre acteurs, la violence /étant/ au contraire de l'ordre de la rupture, de la non-relation, du seul rapport de force » (Wieviorka, 2004b, p. 50).

³⁶ Du fait que selon les secteurs professionnels concernés, diverses situations sont plus ou moins appréhendées comme « stressantes » par exemple (Buscatto *et alii*, *op. cit.*). Il resterait toutefois à examiner la possibilité de reconduire ce genre d'analyse différentielle plus spécifiquement dans le registre des violences ainsi qu'au niveau individuel d'une entreprise singulière (c'est-à-dire en *intra* plutôt qu'en *inter* entreprises).

³⁷ C'est ce que l'on conviendra de nommer le postulat de « l'incommensurabilité » des vécus de violence, autrement dit l'invalidation *a priori* de toute tentative de comparer les vécus de violences entre eux. C'est là une question difficile, relevant pour l'essentiel d'une lecture philosophique et éthique des faits de violence : « Mais supposé qu'il y ait quelque chose dont l'existence en soi-même ait une valeur absolue, quelque chose qui, comme fin en soi, pourrait être un principe de lois déterminées, c'est alors en cela et en cela seulement que se trouverait le principe d'un impératif catégorique possible, c'est-à-dire d'une loi pratique. Or je dis : l'homme, et en général tout être raisonnable, *existe comme fin en soi, et non pas simplement comme moyen*

Par contraste, les *violences événementielles* soulèvent moins de difficultés d'attribution du label « violence au travail » (bien qu'il puisse y avoir controverse concernant des événements différemment jugés comme « violents » ou non, par exemple avec les cas d'incivilités).

Dans l'état actuel de la recherche en cours, nous postulons que c'est la confrontation entre ces indéterminations attributionnelles théoriques d'une part et l'expérience de la rencontre avec des personnes concrètement affectées d'autre part qui contribue au mieux à documenter notre problématique. Une problématique située, comme déjà indiquée, à l'interface de finalités de production de connaissances relatives aux faits de violences en contextes professionnels (connaissances à caractère essentiellement général, par identification d'invariants notamment) et de modalités d'action, d'analyse et de prévention de ces mêmes violences (modalités par nature de caractère plus spécifique à chaque situation rencontrée).

*dont telle ou telle volonté puisse user à son gré ; dans toutes ses actions, aussi bien dans celles qui le concernent lui-même que dans celles qui concernent d'autres êtres raisonnables, il doit toujours être considéré en même temps comme fin» (Kant, Fondements de la métaphysique des mœurs, 1785, 2^{ème} section, p. 148, c'est nous qui soulignons). En somme se pose la problématique de la dignité et du respect de l'Homme, au motif précisément que celui-ci serait « fin en soi », par conséquent jamais moyen de quoi ou de qui que ce soit. D'un tel point de vue de philosophie éthique, la violence se définit donc et avant toute autre considération comme *ce qui porte atteinte à la dignité humaine* (nous renvoyons ici à Favaro, 2010 pour une discussion entre *critère de justice* et *critère d'humanité* et où nous argumentions pour quel motif « l'éprouvé de perte de dignité à plus à voir avec le critère d'humanité qu'avec celui de justice »).*

II- ILLUSTRATION : DEUX « ECOUTES-ENTRETIENS »

En vue de documenter l'expérience de la conduite des «écoutes-entretiens », au sens précisé dans les paragraphes précédents, nous nous inspirerons ici d'une tradition des sciences sociales, notamment anglo-saxonne³⁸, consistant à présenter de façon extensive (c'est-à-dire quasi exhaustive si l'on excepte quelques coupures et/ou quelques passages rédigés en vue de synthétiser une séquence d'interaction) un ou plusieurs entretiens choisis et commentés en fonction du but poursuivi, généralement pédagogique (par conséquent différent du nôtre, qui relève plutôt de l'intention d'illustrer concrètement le processus expérimenté).

En l'occurrence, nous avons opté pour deux entretiens qui se distinguent de par la dominante *événementielle* ou *processuelle* des situations vécues par les interviewés.

Mais auparavant, nous proposons d'introduire un court argumentaire relatif à l'intérêt du dispositif « écoutes-entretiens » proposé au sein d'un processus d'intervention en entreprise.

II.1- Intérêt des « écoutes-entretiens » pour l'intervention de terrain et pour la recherche sur les violences au travail

Notons tout d'abord que quel que soit le soin qui puisse être apporté à retranscrire aussi fidèlement que possible une écoute-entretien, il ne pourra être rendu compte que de sa partie « émergée ». Façon de dire que l'important risque d'être ailleurs ! En l'occurrence dans les dimensions non verbales (regards, gestes, mimiques) et para-verbales (ton, intonations, rythmes, pauses, manifestations émotionnelles) de l'interaction : « non seulement les mots, le vocabulaire, les formes syntaxiques, mais aussi le ton, le timbre, le rythme de la voix, ses différentes intonations et modulations, les changements de rythmes et d'humeur, tout le subtil dégradé des émotions qui passent à travers la voix, ce qui permet de deviner ou de reconstituer après-coup les gestes, les mimiques de l'acteur /.../ Ce sont ces particularités-là qui définissent au mieux la *tonalité* d'un entretien » (Beaud, 1996, p. 250). Pour autant, les énoncés de chacun des interlocuteurs (l'interviewé et les deux interviewers) fournissent des indications utiles à l'analyse de l'intérêt autant que des limites du dispositif expérimenté en contexte d'intervention.

Ainsi la richesse des contenus accumulés au moyen de trente entretiens (et non seulement les seules deux illustrations présentées *infra*) doit permettre de construire puis de valider *des hypothèses d'articulation entre vécu des personnes* et déterminants internes, qui organisent leurs activités (ancienneté, formation, expérience) et externes (issus de leurs contexte d'activité), notamment de nature organisationnelle (par exemple pour Tramobus, l'hypothèse d'un pilotage des activités - c'est-à-dire les diverses actions et décisions de management à prendre - perturbé par un encadrement marginalisé et en situation de conflit larvé avec des structures et représentations syndicales très agissantes).

³⁸ Cf. par exemple Cannell & Kahn : *L'interview comme méthode de collecte* (in Festinger & Katz, 1^{ère} ed. 1959) ou Rogers : *La relation d'aide et la psychothérapie* (1^{ère} ed. 1942). Plus directement en lien avec la thématique « violences au travail », Ughetto (*op. cit.*) fournit une intéressante illustration de l'usage de l'entretien (avec de larges extraits, mais toutefois dans une finalité de connaissance plutôt que d'intervention).

A l'inverse, une limite inhérente à la valeur de données issues d'écoutes-entretiens reste bien entendu leur caractère d'informations restreintes aux seules personnes reçues. Ceci étant, les réunions avec le groupe de travail constitué pour piloter l'intervention contribuent à confirmer ou nuancer les impressions et hypothèses formées à l'occasion des écoutes-entretiens conduits.

Indiquons aussi que concernant plus particulièrement la dimension de *soutien clinique*, on verra à la lecture des verbatims (notamment avec l'exemple de Monsieur K., cf. *infra* § II.4) que le dispositif autorise une expression très libre des éprouvés de souffrance professionnelle. Cette possibilité offerte aux personnels de Tramobus nécessite cependant de créer les conditions favorables à l'instauration d'un cadre d'écoute rassurant et accueillant, dans l'enceinte de l'entreprise.

C'est là un élément d'organisation pratique pouvant sembler fragile, dans la mesure où entre la demande de l'équipe intervenante (demande par ailleurs assez classique, relative à la mise en place d'une diffusion d'information claire, non ambiguë, aux personnels et à la mise à disposition d'un lieu discret, calme) et les possibilités réellement offertes, des écarts apparaîtront toujours, dont il convient nécessairement de s'accommoder. Les problèmes éventuels (ainsi avons-nous rencontré quelques difficultés de planning, d'horaires, de superpositions de rendez-vous) doivent alors être gérés au mieux des intérêts des volontaires, au besoin discutés avec ces derniers, ceci dans des formes constructives et encore une fois rassurantes, avant de débiter l'entretien à proprement parler.

Enfin, au plan non plus seulement de la conduite de l'intervention dans son ensemble et donc des outils, concepts, pratiques mobilisés sur le terrain de l'entreprise, mais aussi à celui d'une activité de recherche à visée de production de connaissances plus générales sur les questions de violences au travail, on voit par exemple la possibilité offerte, avec l'analyse des écoutes-entretiens menés, de documenter et d'introduire les premiers éléments d'une modélisation (qualitative) des configurations de violences observées. En l'occurrence, il s'agit tout d'abord d'organiser la documentation rendant possible et justifiant l'intérêt de distinguer les deux catégories de violences - événementielles et processuelles – qui ont été proposées (cf. § I.5 *supra*).

II.2- Modalités de présentation des entretiens

- Pour chaque illustration, nous insérons divers commentaires (en italiques et entre //) afin de donner à voir et à comprendre une sélection d'éléments saillants de l'élaboration du dispositif écoute-entretien que nous tentons d'instaurer (ici dans le contexte de l'intervention conduite dans l'entreprise Tramobus). Ces commentaires portent sur la structure des entretiens, leurs dimensions communicationnelles et interlocutoires (lever une ambiguïté sémantique, expliciter le sens d'une intervention, repérer une stéréotypie de langage, signaler un élément non verbal ou para-verbal significatif³⁹). Ils ne concernent pas (ou très exceptionnellement) le contenu des propos échangés (l'analyse de contenu relevant de l'activité d'intervention menée à Tramobus et non pas de ce travail méthodologique).

- Certains des propos tenus par les interviewés, jugés importants compte tenu de la problématique traitée (violences diverses), ont été soulignés. Cette initiative vise à donner au lecteur une visibilité

³⁹ La notion de « non verbal » concerne le registre comportemental des regards, gestes et mimiques. Le « para-verbal » désigne le registre élocutoire (ton, intonation, rythme, pauses, débit de parole).

illustrative de la problématique des violences au travail, telle qu'elle est susceptible de se manifester dans le cadre des écoutes-entretiens conduits. Ici encore, nous ne faisons que mettre en exergue de tels propos, sans intention de les traiter explicitement (ce qui nécessiterait de présenter l'ensemble de la démarche de recherche-intervention conduite à Tramobus, notamment en confrontant les éléments retenus avec d'autres corpus d'entretiens, tâche dépassant les limites de ce texte).

- D'autres énoncés entendus (l'interviewé), prononcés (interviewers) ou échangés (séquence interactionnelle) suscitent de notre part commentaires, explications, pistes d'analyses, interrogations, interprétations ou encore mises en lien avec d'autres données de l'intervention conduite à Tramobus. Afin de ne pas alourdir la présentation des entretiens, nous faisons apparaître, le cas échéant, de telles remarques en notes de bas de page, ici aussi pour seule illustration de formes d'analyse envisageables à partir des écoutes-entretiens conduits, sans intention de développements plus détaillés.

- A noter aussi l'insert de quelques sous-titres (soulignés, en italiques) dans le corps des verbatims (notamment celui de M. R.), dans le seul but d'en séquencer la lecture.

- Enfin, les ponctuations, en particulier les pointillés, points d'exclamation et d'interrogation, ont été choisies en vue d'exprimer au mieux les intonations et/ou intentions des locuteurs.

Abbreviations utilisées :

M : interviewer représentant la « posture clinique »,

J : interviewer représentant la « posture cognitive »,

I : personne interviewée,

XXX : en lieu et place d'un patronyme ou nom de lieu supprimé,

... : pause à l'intérieur d'un énoncé et/ou lors d'une transition d'énoncé entre locuteurs,

/SN/ : pour « Silence Notable »,

/.../ : coupure dans le verbatim.

II.3- Une illustration de violence événementielle : Monsieur R.

M. R est conducteur de tram et de bus dans l'entreprise Tramobus. A l'occasion de l'entretien mené avec lui, il évoque l'agression dont il a été victime quelques mois auparavant, par un client.

I : Ben si vous voulez, c'est un petit souci qui m'est arrivé le... matin du 22 juin. Cette date est importante je pense, dans ce problème parce que c'était suite à... la nuit de la fête de la musique /.../ donc le matin on était quelques collègues... et moi en l'occurrence... à commencer notre service un petit peu plus tôt, 3h45... pour aller chercher des rames qui avaient été stockées en bout de ligne... Je suis revenu moi, en service commercial /.../ avec un départ de 4h15 à peu près /.../ quelques clients ont pris la rame... Arrivé sur la station XXX, il y avait 2 jeunes, sur la plate-forme, en début de quai... mais vraiment situés sur la plate-forme, les bras tendus... qui... qui voulaient me bloquer avec la rame

A des heures si tôt, un véhicule d'intervention me suit, avec deux agents de maîtrise, ce qui... ce qui est important... donc aussitôt j'ai fait un appel radio qui... avait 2 personnages qui m'empêchaient de continuer, de me mettre à quai correctement... donc y sont descendus de leur véhicule, ils sont allés voir ces 2 jeunes... bon il y a eu quelques mots et tout, mais rien de méchant... ils m'ont laissé repartir... les 2 jeunes sont restés dans la rame quand même. Mais ils se sont tenus tranquilles...

M : Ils sont montés dans la rame ?

I : Ils sont montés après /.../ Ce jeune était à nouveau... je l'ai vu arriver en courant. Mais il était plus que tout seul, y'avait plus son copain avec lui /.../ il est monté dans le fond de la rame... j'ai entendu des cris, donc je me suis retourné, j'avais bien la porte fermée... je l'ai vu courir dans le couloir de la rame, venir... jusqu'à ma cabine, et de là il a mis des grands coups de pieds dans la porte, il a sorti un couteau de sa poche : « ouvre cette porte enculé, je vais vous tuer tous à la Tramobus »... tout ça et des coups de pieds des coups de pied dans la porte. Moi j'ai appelé le PC. Le PC m'a répondu, mais bon... quelque part... : « j'envoie un véhicule d'intervention », mais enfin on sait très bien que... ça se passe tellement vite que...

M : Oui, il y a une difficulté...

I : Voilà !

M : Un problème d'urgence...

I : Voilà. Donc euh... la porte a résisté et moi je... j'étais resté dans le fond de ma cabine, euh... j'dirais que dans des moments comme ça... pourvu que la porte tienne mais on... on est impuissant de tout hein !

M : Est-ce que vous vous souvenez un peu... de ce que vous éprouviez ?⁴⁰

I : Une peur... réellement une peur parce qu'on est... et ben prisonnier de cette cabine, on a aucune issue

M : La sensation d'être...

I : Voilà

M : ... Bloqué dans la cabine ?

I : Une cabine qui est quand même relativement exigüe hein ! petite, où les mouvements sont difficiles, euh ben

J : Pas facile de se lever !

⁴⁰ Exemple d'intervention typiquement « clinique », visant ici à soutenir émotionnellement la personne et à lui signifier un intérêt de l'interviewer pour ce qu'il éprouve (ou a éprouvé) (cf. SFP, 2006, notamment le chap . 3, sur « l'entretien d'aide »).

/Interventions M : reprise, relance, sollicitation relative au vécu émotionnel et 1^{er} intervention de J., relative aux possibilités de mouvement dans l'enceinte de la cabine/

I : Voilà, pas facile de se lever...

M: qui a la fois vous protège, mais en même temps... enfin, vous empêche de... vous dégager de la situation

I : Voilà

M: si je comprends bien !

I : Parfaitement. Et là ben c'est ce qu'on se dit, voilà. C'est ce que je me suis dit « la porte s'ouvre, comment ça va se passer ». Avec un couteau, il mettait des grands coups de couteau... Et puis ben par... je dirais... chance, il a abandonné, il est ressorti de la rame, il a traversé le carrefour des pistes... Je l'ai regardé faire... deux voitures ont pilé, elles se sont mis en peu en travers pour l'éviter... Il a mis un coup de couteau dans une vitre d'une voiture. Bon il a cassé une vitre de voiture... et puis il a continué sa course. Donc moi et ben après, j'étais resté en relation avec le PC, par la radio, euh... j'ai continué ma course, j'ai été relevé à XXX bien évidemment. M. XXX */responsable contrôleurs et questions de sécurité/* m'a retrouvé ici, on a extrait le disque dur et on a visionné les images... C'est un jeune, qui doit avoir 22 ou 23 ans, connu des services de police /.../

J : C'est vous avez demandé à M. XXX de voir les vidéos ? ou... c'est lui qui vous a...

I : C'est la procédure. On a suivi la procédure normale en cas d'agression, on va dire...

Développement sur les suites données et le vécu après l'agression

M: Celle qu'il faut suivre...

I : Voilà. Pour avoir des traces, pour voir si il y a des photos exploitables... si... des choses comme ça... si y'a moyen de mettre un nom sur ces personnes-là

M: Ça a été filmé par une des vidéos ?

I : Dans la rame, voilà. Alors malheureusement il y a eu une des caméras qui ne fonctionnait pas... l'écran était noir... où... cette caméra nous aurait permis de voir vraiment, ses mouvements, le couteau tout ça et tout... que là on avait juste la caméra de face où on voit que son visage

M: Que son visage... sans le contexte plus général, la gestuelle

I : Alors moi, quelque chose qui m'a frappé un petit peu quand ça c'est passé tout ça, c'est... je dirais le... le comportement des passagers...

M: Oui...

I : Personne ne bouge

M: il y avait beaucoup...

I : Il y avait quand même beaucoup de monde dans la rame. Je dirais... une soixantaine de personnes dans la rame. Et personne, absolument personne ne bouge. Tout le monde baisse la tête et attend que ça se passe. C'est quelque chose qui m'a un petit peu... frappé. Alors ! je comprends aussi la peur des gens, certainement hein ! je pense que personne n'en mène large, quand on voit une personne avec une arme, quelque chose comme ça et qui... et... qui n'était pas dans son état... mais bon ça m'a... Et puis... pour en revenir toujours à ça avec les passagers, c'est-à-dire qu'une fois que la personne est partie, personne n'est venu me voir, non plus⁴¹

M: Ah oui...

I : Donc ça c'est des choses qui... qui marquent un petit peu...

M: Est-ce qu'on pourrait dire que ça... dans ce que vous nous dites sur la réaction des passagers, il y a deux aspects ? ils ne réagissent pas pendant le...

I : Pendant l'acte

M: pendant l'agression

I : L'agression voilà !

M: ... Et puis après-coup non plus ?

I : Après-coup non plus

M: Est-ce qu'on peut dire que... que ça contribue aussi peut-être un peu à cette sensation d'isolement ?

I : Ben absolument ! C'est là qu'on se rend compte que quelque part...

M: Vous êtes isolé physiquement du fait de la configuration de la cabine, du poste, et puis... relationnellement enfin...

I : Tout à fait

M: On pourrait dire... d'une certaine façon...

I : Tout à fait

J : Personne se soucie si il se passe quelque chose ?

I : Si il se passe quelque chose, si il y a besoin d'un témoignage... : « est-ce que ça va monsieur ? »

M: l'initiative de venir vous voir... En fait, ça aura duré combien de temps ?

I : C'est très court. Par rapport à la vidéo... ça dure 2 minutes, à peu près hein ! c'est très très court

M: Oui, après il est parti

⁴¹ M.R. est « frappé » par la passivité des clients, expression d'une problématique de solitude contextuelle, manifestement difficile à comprendre et à accepter.

I : Après il est parti donc /M.R. explique la situation de départ de l'individu/

J : J'avais juste un petit point de détail... où vous dites que vous avez entendu crier... et puis vous avez visionné....

I : Oui, visionnant

J : C'est lui qui criait ? ou...

I : C'est lui qui criait, quand il est monté, en criant...

J : Est-ce qu'il y avait pas l'inquiétude justement que des passagers euh... ce qui aurait pu se passer en fait, c'est qu'il s'en prenne à des passagers ?

/J introduit un questionnement hypothétique fondé sur un scénario théorique/

I : Non non non non non mais c'est... Moi quand j'ai entendu crier je pensais que c'était ça un petit peu ce qui se passait... surtout que je l'avais vu arriver /.../ Après, à la police, bon je... j'apprends que l'individu a menacé ensuite un pharmacien. Ce qui me rassure c'est que quelque part, il ne m'en voulait pas personnellement

M: Oui, pas à vous, en tant que personne

I : Oui c'est sûr que c'est une question qu'on se pose : on se dit « est-ce... qu'est-ce que je lui ai fait ? Pourquoi moi ? »... donc heu... il était pas dans son état normal, il en voulait à Tramobus je pense ce matin-là bon ben parce qu'il avait été éjecté un petit peu... le matin... après par les contrôleurs. Et puis bon je pense que ça a été « pas de bol » que ça soit à moi, à nouveau qu'on se retrouve... Mais je pense que ça aurait été une autre rame, je pense pas que c'était moi particulièrement, je pense pas...qu'il m'avait reconnu...personnellement

M: Vous voulez dire que de votre point de vue, il y aurait eu un collègue à votre poste, à votre place, vraisemblablement...

I : Ca se serait produit la même chose je pense

M: Il se serait comporté de la même façon !

I : Absolument

M: C'est pas à votre personne qu'il en voulait...

I : Non

M: plutôt... à votre fonction ?

I : Oui, c'est plus à la fonction⁴²

⁴² Point important dans les affaires de violences (notamment de type événementielles) : le plus souvent, le sujet est visé moins dans sa personne propre (son identité) que dans sa position professionnelle (son statut et/ou son rôle et/ou sa fonction).

M: L'uniforme quoi !

I : Voilà, voilà... à la Tramobus... il était connu de la Tramobus, il a eu des soucis, je sais qu'il y a une de mes collègues qui a eu des problèmes avec lui, qui est passé au tribunal avec lui... Donc je pense que voilà, c'était à la fonction du transport public... qu'il en voulait... et puis certainement une nuit... une nuit très arrosée... pas couché...

M: Oui le lendemain de */de la fête de la musique/...*

I : Bon puis après je dirais que je n'ai pas eu plus de nouvelles que ça, parce que bon, la police a fait son enquête, évidemment, a mis un nom sur ce personnage... euh... ils ont essayé de l'arrêter mais il est introuvable. Il aurait quitté...

M: Il s'est mis au vert !

I : Il s'est mis au vert

M: On l'a pas revu ?

I : Pas revu...

M: J'étais sur le point de vous demander si vous l'aviez revu ou pas !

I : Je demande à XXX si il y a des nouvelles parce que bon.../.../ Bon y'a eu des perquisitions chez lui à plusieurs reprises. Il serait plus chez lui pour le moment. D'après son entourage il serait parti se mettre au vert sur Paris

J : Et c'est vous qui donc, qui faites la démarche de demander des nouvelles auprès de, de M. XXX pour savoir où est-ce que ça en est du suivi ?

/Illustration d'une 'écoute cognitive'/

I : C'est moi mais... je pense honnêtement que si M. XXX avait des nouvelles /.../ je pense qu'il viendrait m'en faire part. C'est comme ça que ça a toujours procédé. Bon c'est la première fois que moi j'avais réellement un gros problème avec lui.

M: Quand vous dites que c'est toujours comme ça que ça a toujours procédé, vous laissez entendre que c'est un genre d'événements qui se sont déjà produits avec d'autres collègues...

I : Absolument... je dirais que depuis 24 mois en gros, on voit que les problèmes d'incivilité, de délinquance... dans notre travail, on en a de plus en ⁴³

M: Vous avez ce sentiment que ça s'est intensifié ?

I : Ca c'est dégradé complètement

M: vous êtes en poste depuis...

I : Ca fait huit ans que je suis à Tramobus

⁴³ Voir lien perception individuelle-réalité statistique.

M: Et depuis que le tram est en place...

I : Depuis que le tram est en place, j'ai été dans les premiers conducteurs habilités tram

M: Et là, sur 24 mois, vous disiez...

I : Ca s'est vraiment dégradé

J : 'dégradé' pour les conducteurs de tram ? ou dégradé...

I : Sur l'ensemble de, c'est tout ! même les conducteurs de bus. Je dirais même, plus souvent de problèmes en bus qu'en tramway⁴⁴

M: c'est bien de le préciser, parce que en vous écoutant je me disais 'est-ce que ça ne peut pas être lié au fait de la... de la mise en route du tram qui aurait... provoqué un afflux d'incivilités ?'... pour des raisons un peu obscures... apparemment non ?

I : Je pense qu'on peut peut-être mettre une relation avec l'arrivée du tram.... Le nombre de passagers a explosé

M: Ah oui, il y a eu une augmentation⁴⁵

M: Une augmentation... des tensions d'une certaine façon...

I : Moi je venais d'un réseau XXX /une autre ville/ où... ben j'allais au travail à reculons⁴⁶. Des problèmes d'incivilité, on en rencontrait tous les jours

M: Ah oui...

I : Et ici je... je ne connaissais pas ça... y avait pas ces soucis... je trouvais que c'était une ville qui était relativement calme... et ça se dégrade

M: Vous retrouver... ou vous ré-éprouver peut-être récemment ce que vous avez pu vivre à l'époque où vous étiez à XXX ?

I : Pas encore. J'espère que ça ne le deviendra pas

M: Vous l'appréhendez ?

I : Oui oui

M: parce que là, c'est la première fois que vous avez eu ?...

I : J'avais eu un petit souci une fois, avec des jeunes mais... pas méchant, voilà.

⁴⁴ On entre dans un registre distant par rapport à l'agression. De proche en proche, est évoquée la sécurité en général.

⁴⁵ Idée de covariation entre nombre de passagers et nombre d'incivilités (problème : relation induite par intervention de M ? représentation externe provoquée ?).

⁴⁶ M.R. introduit une comparaison, puisée dans son expérience passée.

M: Ca n'avait pas ce caractère...

I : Non, ça n'avait pas ce caractère... de violence. Y avait pas cette violence

M: Oui oui

I : Y'a des mots, après. Bon des mots...

M: C'est ça, oui...

I : Mais après quand ça vient, où il y a de la violence, des gestes...

M: Oui oui

I : On a quand même... j'ai quand même des collègues qui se sont fait taper dessus hein ! Avec de véritables coups de poings... C'est vrai qu'on se dit « bon, y faut pas qu'on en arrive là », il faut absolument arriver à stopper ces problèmes d'incivilité... Alors c'est vrai que Tramobus a un bon matériel, on a une bonne video surveillance ... ça dissuade je pense quand même... Y'a derrière ça des services de police qui fonctionnent bien, avec les transports publics, où il y a quand même des suivis... c'est rassurant également

/SN/

M: Quand, même... toujours un peu dans cette espèce de crainte qu'il puisse euh...

I : Oui

M: Y avoir problème⁴⁷

I : C'est vrai qu'on y pense... moi ça m'empêche de... ce problème que j'ai, bon, le lendemain... le soir même Tramobus m'a appelé, ils m'ont dit de rester de rester chez moi le lendemain, ils m'ont pris un rendez vous chez heu... un psy... chologue. C'est... c'est la manière dont y procèdent... toujours. Bon je dirais... pour exprimer un petit peu mon ressenti de tout ça... bon... je l'ai, je dirais... je l'ai très bien vécu... je me suis pas... accaparé ce problème... Je, je, je l'ai pas pris pour moi... le psychologue, ça a été un petit peu sa réponse, il m'a dit « bon, vous avez bien pris la chose ». Quand je lui en ai parlé, je lui ai dit « on n'en mène pas large, on n'est pas fier ». J'ai pas /pris ?/ pour moi donc j'ai pas été plus que ça... traumatisé... Mais c'est vrai que aujourd'hui... ce que je pensais pas il y a quelques années, aujourd'hui, quand on vient au travail, on se dit « bon, aujourd'hui j'espère que tout va bien se passer »

J : Vous en discutez parfois entre vous ?

I : Entre collègues, on en parle très souvent... on en parle très souvent entre collègues. Et puis bon, il y a toujours des mots, un collègue qui a eu, qui s'est fait insulter, tout ça, donc on en discute et tout... voilà ! Après je dirais que le caractère de chacun fait que ça va envenimer ou pas...

M: Comment les gens réagissent, comment ils le vivent, enfin... en fonction du caractère de chacun ?

⁴⁷ Ici introduction de l'appréhension de la violence (violence redoutée, sinon réalisée).

I : Tout à fait. Je pense qu'il y a des... y'a des collègues avec qui ça va s'envenimer certainement plus parce que y va y avoir... on va tenir tête ou on va

M: Oui oui, ils vont réagir de façon...

I : Différente

M: */de façon/* telle que ça va, que ça risque de... entretenir, voire même...

I : Voilà. Moi je suis d'une nature à essayer de...

M: Calmer le jeu ?

Développement sur conduite à tenir du chauffeur

I : De créer un climat, je dirais un peu plus...

M: Calmer le jeu ?

I : Voilà

M: Autant que faire se peut disons ?

I : Tout à fait... Et je vais pas au delà de... quand je fais du bus par exemple, ben on est conducteur-receveur, on est pas conducteur-contrôleur, je dirais... au risque */sinon/* de créer du conflit. Parce que... parce que si vraiment on veut... on veut ben, heu, contrôler tous les gens qui montent dans le bus avec un titre de transport... heu... ce qui est notre travail quelque part... ben on va droit à des ⁴⁸

M: du point de vue des règles de travail, vous êtes censés le faire ?

I : On est censé... vendre des titres de transport, ce qui est normal... et contrôler le titre de transport... Il est bien dit aux passagers... Du tram non ! le tramway on a pas ce problème... Dans le bus */.../* On est censés contrôler qu'il y a un titre de transport. Après, valide ou pas valide, c'est pas notre problème

M: mais comme vous dites, c'est le risque d'aller au conflit... ça vous expose

I : Voilà

M: De prendre... la casquette du contrôleur

I : On voit quelqu'un monter, les mains dans les poches... sans présenter un titre de transport... y'a... c'est vrai qu'on regarde l'individu alors... j'aime pas ça parce que... bon... je... pas de la discrimination... parce qu'il y a aussi des personnes âgées que des jeunes, de n'importe quel milieu qui le font. Mais des fois c'est parfois, c'est plus ou moins bien perçu de demander « pardon, vous avez un titre de transport ? » On sait pas la réaction de la personne donc ben des fois...

⁴⁸ Illustration d'un problème (très ergonomique) du rapport à la règle, au prescrit, en situation réelle de travail.

M: c'est-à-dire que finalement, à l'initiative de l'employé, enfin... vous savez qu'il y a peut-être des comportements à éviter... une façon de se comporter qui vous semble minimiser les risques ?

I : Tout à fait

M: Alors évidemment ça rentre un peu en contradiction avec... la fonction de contrôle que vous, vos collègues... dont vous êtes investis quoi. Ça crée une situation un peu, un peu bizarroïde...

I : Tout à fait */stéréotypie élocutoire/*

M: Ce que vous faites sur un plan, vous le faites pas sur l'autre quoi !

J : Ce qui me fait penser qu'il peut y avoir des situations un peu, un peu gênantes, c'est par exemple, un client qui, une altercation dans un bus avec un des clients qui n'a pas de titre de transport. C'est-à-dire que votre position à vous là-dedans... c'est-à-dire que vous êtes chargé de vérifier les titres de transport donc heu... Comment ça pourrait être vécu ? comment ça pourrait être discuté ?

I : Je dirais que si on le fait par exemple, quand on est par exemple à la gare où y va monter, y'a personne dans la ligne, heu... si on le fait avec une première personne, y va falloir le faire avec tout le monde

M: je comprends ce que vous voulez dire oui

I : Voilà. Et on sait pas, ben la personne de derrière */le client suivant/*, comment elle sera, comment... on va se fier un petit peu au visuel, on se dit « bon cette personne-là, elle a pas de titre de transport mais elle va pas... nous en mettre une »

M: Ouais ouais...

I : Enfin moi c'est comme ça que je le ressens, après...

M: Vous vous faites une idée de comment la personne pourrait réagir, en fonction... de son style quoi !

I : Tout à fait

M: Mais c'est une question de cohérence, à vous entendre. Parce que effectivement si vous contrôlez la première heu...

I : On est obligé de contrôler tout le monde

M: Vous allez pas vous arrêter au milieu parce que ça risquerait de...

I : Hum

M: Donc on le fait ou on le fait pas... C'est en tout ou rien ?

I : On le fait ou on le fait pas. Et ben il y a des jours et bien, je sais pas pourquoi, je */me ?/* l'expliquerais même pas... on va le faire complètement... en croisant les doigts. Et puis il y a des jours, et bien... on le sent moins bien, hein ! alors et ben... on va laisser faire

M: Et ça, quand vous en parlez à vos collègues c'est un...

/M a tendance à intervenir avec des « phrases en suspend » - qui ne se terminent pas : inducteur (relance) pour I à développer l'objet de son propos/

I : C'est partagé !

M: C'est une façon un peu partagée de faire ? Où chacun... a un peu ses propres règles ?... Y'en a qui le font systématiquement par exemple ?

I : Y'en a qui le font systématiquement

M: D'autres qui le font jamais...

I : Y'en a qui le font systématiquement et qui vont... ben... j'dirais que c'est ces gens-là qui vont le plus souvent au conflit

M: A oui ? ils s'exposent de fait...

/M : tendance à introduire des reformulations /et/ou des interprétations ?/, ici souvent reprises par M.R./

I : Qui s'exposent... /SN/... voilà

J : J'avais une question⁴⁹. Vous dites que vous en discutez entre collègues. Heu... est-ce que les collègues, bon c'est des personnes avec qui vous travaillez, et que vous rencontrez, le cas échéant, dans la salle de prise de poste ? Ou est-ce que vous en discutez avec les membres du CHSCT, voire des organisations syndicales, pour leur demander conseil, pour euh... ou est-ce ?...

/J pose plutôt des questions directes, explicites, non ambiguës/

I : Non c'est plus... avec les collègues... je dirais les conducteurs receveurs au même titre que moi... voilà... Je dirais que sur le souci que j'ai eu, moi, avec ce jeune homme le 22 juin, je n'ai pas été contacté ni par le CHS ni par un syndicat quoi...

J : D'accord

I : Alors bon, c'est peut-être que si moi-même j'avais été les voir, c'est certain qu'ils m'auraient entendu...

M: Est-ce que vous voulez dire que vous auriez... apprécié le cas échéant ou... ?

I : Non, à vrai dire j'y ai pas pensé... c'est pas... j'y ai pas pensé, je pense que... voilà !

M: La façon dont, d'une façon générale, l'entreprise réagit, en quelque sorte, à la situation qui vous est arrivée...

I : Alors je pense que Tramobus, c'est pas que je veuille faire un jugement de Tramobus mais... Tramobus on est une entreprise où on est quand même très... écoutés, soutenus également. Moi j'ai

⁴⁹ Formulation emblématique de la posture cognitive !

rien à dire à ce niveau-là parce que comme je vous dis, le soir même ils m'appelaient, ils m'ont dit de rester chez moi. Chose que je voulais pas parce que moi je... me sentais pas traumatisé plus que ça. Mais ils m'ont dit : « si si mais bon, c'est une procédure, et puis ça /tousse (3 fois) – fois.../ Pardon ! faut que tu prennes du recul un petit peu »... genre M. XXX /*le psychologue contractuel de l'entreprise*/ « ça te fera du bien d'aller en parler »... donc, je me suis senti soutenu. Heu, à chaque fois que après je rencontre les chefs, toujours « ça va mieux »...⁵⁰

J : C'est qui qui vous disait de rester en fait ? C'était le chef d'équipe c'était...

I : C'était M. XX /*le hiérarchique de niveau n+2 de M.R.*/ en gros

J : D'accord

I : Mais je pense que c'est... après discussion... en maîtrise...

J : XX lui il est responsable au niveau de la régul

I : Responsable au niveau PC et puis bon je pense qu'ils en parlent avec M. XXX /*responsable n+3*/...

J : Oui parce que c'est pas lui /XX/ qui est votre hiérarchique de fait ?

I : C'est pas... ma hiérarchie de fait... moi je suis... mon chef de grille, c'est M. X /*responsable n+1*/ et aussitôt mon chef de grille m'a appelé. On se sent soutenu... A Tramobus, si on a besoin d'être entendu, on demande à voir telle ou telle personne, on est toujours reçu... c'est important⁵¹

M: Oui bien sûr...

J : Heu... moi j'ai envie de vous poser une question mais heu... vous répondez ou vous répondez pas... Si la situation... avait été... un petit peu différente, en fait, lors de de... de cet événement... si c'était un passager qui avait été agressé ?

/J introduit de nouveau une situation fictive, sorte de mise en situation simulée/

I : Ouais...

J : Donc est-ce que... le comportement inverse... est-ce que ça aurait été aussi naturel pour vous, d'aller, de se déplacer ? de pas se déplacer ?

I : Alors, j'aurais, bon... par la procédure, demandé au PC de faire un abandon de cabine... c'est notre procédure

J : Hum hum /*acquiescement*/

⁵⁰ Qui appelait ? M.R. est-il ou non syndiqué ? Et voir l'intérêt du caractère systématique d'une procédure de retrait du travail en cas d'agression. Est-ce toujours justifié ? Laisser la décision à l'intéressé ? Il y aurait peut-être à débattre de cette procédure dans le groupe de travail.

⁵¹ A noter le contraste entre sentiment de soutien en interne vs absence de soutien en externe : les clients du tram qui ne viennent pas voir M.R. après l'agression.

I : Et j'aurais quitté ma cabine. Déjà le fait de me retrouver... dans les modules passagers, heu... on est mieux...

/Malgré le caractère fictif de la situation – emploi du conditionnel 'j'aurais' – M.R. semble se maintenir aussi/toutefois dans un récit de réalité – il reprend le présent : 'on est mieux'/

J : Plus d'espace...

I : Plus à même, voilà...et puis heu... je pense que ce serait sans réfléchir mais, on pourrait pas laisser quelqu'un heu... j'avais eu un petit souci, je vous en parlais tout à l'heure */hors micro ?/* c'était un problème d'agression dans le bus justement, où aussitôt mon réflexe avait été d'y aller...

M: Qu'est-ce qui s'était passé ? */exemple de question pour contextualisation/*

Evocation d'une autre expérience vécue d'agression

I : Ben c'était trois jeunes qui étaient rentrés dans le bus et qui agressaient un... un beaucoup plus jeune, un gamin, qui le chahutaient

M: Donc vous êtes allé voir...

I : Donc, ben j'avais, j'avais râlé un petit peu, bon y'avait des... des noms d'oiseaux qui étaient sortis, mais j'avais fini par me lever et... je les avais invités à quitter le bus... alors ils avaient quitté le bus et ils avaient pris un autre bus où... c'est deux lignes qui se croisaient en centre ville. Et ils m'attendaient en centre ville, avec le T-shirt sur le nez... : « on va te faire la peau »... mais bon, j'en avais... j'en avais attrapé un par le T-shirt et je lui avais dit : « toi t'es dans la boîte, t'es dans l'image » et puis ils s'étaient sauvés en courant !⁵²

M: Y'a le fait de... de pouvoir les inquiéter avec la video ?

I : Tout à fait ! la video les...

M: Ah oui... c'est intimidant ? éventuellement pour des jeunes comme ça...

I : Ah oui oui complètement... mais sinon...je... je pense que j'y serais allé */au contact physique ?/* Voilà... sans réfléchir j'y serais allé

J : Hum hum. C'est vrai que le fait d'être dans le bus, au départ en fait on est déjà dans un espace ouvert

I : Ouais

J : Le fait de sortir en fait c'est juste une porte à ouvrir */quelle porte du bus ?/* alors que dans l'autre */le tram/* on est dans un espace totalement clos, dans le tram

⁵² Question : dans un bus, plus facile ? - ou plus 'spontané' – de se lever, car il n'y a pas la barrière de la porte chauffeur, comme dans le tram ?

I : Oui on a quand même la responsabilité de ses passagers /*M.R. pense-t-il au bus ? au tram ? aux deux ?*/ enfin, ça je le ressens... c'est quand même nos passagers... Je pense que... je vivrais moins mal de me lever, d'aller porter secours à quelqu'un et d'en prendre une à travers la tête ben que... d'avoir laissé quelqu'un se laisser faire massacrer dans le tramway

M: Oui oui c'est... entre guillemets un peu un moindre mal ?

I : Voilà

M: Vous vous sentiriez moins... peut-être un sentiment de culpabilité...

I : Voilà... là où... moi ce qui m'a fait flipper dans cette cabine c'est que quelque part, bon on est, on est libre de rien, prisonniers, coincés...

M: Ouais ouais, c'est très confiné

I : Voilà

M: Donc heu... les mouvements sont limités... Est-ce que vous voulez dire par là que vous vous représentez que effectivement, si la porte s'était ouverte, vous ne pouviez pas vous défendre facilement ?

I : Voilà /.../ c'est quand même très exigü

J : Même la possibilité de se retourner ? /.../ Dans mon souvenir, il y a un poste de travail qui descend sur les genoux

I : Oui c'est ça, y'a une console qui vous descend sur les genoux, on a un siège avec deux accoudoirs et puis bon il y a un tout petit passage, avec un autre siège sur le côté, et cette porte vitrée qui est là. On l'attrape du siège la porte vitrée

/Intervention de J ayant conduit à la description - provoquée - du poste de conduite/

M: Ca vous rend vulnérable... dans l'hypothèse où effectivement la porte ait cédé

I : Voilà... et puis moi je sais qu'il y a eu des soucis à la Tramobus, où la porte elle a cédé pour moins que ça. Un petit coup de pied et la porte est descendue... donc heu... moi ça a été ma première pensée... Déjà, coincé derrière cette porte, parce que je m'étais sorti du siège quand même, c'était comme ça /*gestuelle* de I/... si la porte explose déjà on pense...

J : coincé derrière le poste de conduite ou derrière la porte ? parce que 'derrière la porte' ça veut dire que vous vous étiez levé et vous attendiez que...

I : Ah oui ! j'étais sorti de mon siège

M: Vous étiez debout alors ?

I : J'étais debout... si vous voulez, là il y a mon poste de conduite /*gestuelle, se lève pour représenter la position*/... je m'étais...

M: Donc vous avez le type en face de vous ?

I : Oui, le type vraiment en face de moi, à 60 centimètres */inaudible/*

M: après... ça vous paraissait un moindre mal que... de rester dans votre siège ?

I : Ben, à tourner le dos non ! voilà ! et puis je pense que le fait que j'étais levé, aussi, ça l'a... peut-être aussi...

M: Oui, je vois ce que vous voulez dire... enfin, vous pouvez penser, à tort ou raison que ça pouvait...

I : Atténuer...

M: Et puis il avait quelqu'un en face de lui */de l'agresseur : sous-entendu il y avait M.R./*

I : Voilà. Et puis, bon il passait... comme ça fait un petit jour entre la porte et les deux vitres */vitres encadrant la porte et fermant la cabine/*, il avait passé la lame entre les deux vitres... et puis il mettait des coups de pied...

/SN/

J : Oui et avec cette question en même temps... heu... vous ouvrez ou vous ouvrez pas. Est-ce... qu'il faut ouvrir pour... pour prendre les choses en main, le contrôle ?... ou ... attendre que... ça cède ?

I : Sincèrement, me connaissant, il aurait pas eu ce couteau, je pense que j'aurais ouvert la porte

M: Oui c'est l'arme...

I : C'est le couteau qui m'a... voilà

/SN/

M: Oui donc, si c'était à refaire... enfin c'est un peu un scénario imaginaire mais c'est intéressant... en reformulant vos propos : s'il n'avait pas eu d'arme, vous auriez peut-être ouvert...

I : J'aurais peut-être ouvert la porte, voilà

M: D'accord

I : J'aurais ouvert la porte parce que... peur du personnage ? j'ai pas eu ce ressenti... peur heu... peur de ce personnage ! c'est plus *'plus' au sens additif/* l'arme. Et puis sa, sa démence

M: Oui, son état d'agitation ?

I : Voilà */stéréotypie élocutoire/*

M: C'est pas l'individu en tant que tel⁵³

⁵³ On notera que : 1- M.R. n'était pas visé en tant que personne, mais en tant que représentant de l'entreprise ; 2- que l'agresseur n'était pas l'élément le plus préoccupant, mais l'arme.

I : Non

M: Pas parce qu'il était costaud ou je ne sais quoi...

I : Il était pas plus costaud que moi. Je suis pas bien épais mais pas plus que moi voilà !

M: Et puis de vous menacer avec une arme... blanche

I : Voilà. Donc ce mom... moment de démente, on se dit... on sait pas de quoi ils sont capables !

M: Oui oui, tout à fait oui

I : Est-ce que c'est de l'intimidation ? est-ce qu'il y a... une... j'en ai parlé à XXX /un responsable sécurité/. Il me dit : « dans la plupart des cas c'est... ces gens-là ne vont pas au bout de leur acte »... voilà

M: Et puis, dans l'hypothèse où il n'avait pas d'arme, ce qui n'est pas le cas... enfin mais aussi les gens qui sont très agités ne sont pas nécessairement très efficaces...

I : Tout à fait

M: En situation de rixe !

I : Lui il était quand même sur les escaliers /du tram ?/. Y'aurait pas eu ce couteau j'aurais ouvert la porte et j'aurais /ou 'je l'aurais' ?/ poussé

M: Vous l'auriez poussé... vous lui auriez opposé... une résistance ! Mais c'est toujours un peu difficile de savoir si c'est une bonne ou une mauvaise chose... y'en a que ça calme, c'est inhibiteur...

I : Oui

M: D'autres que ça peut exciter encore plus...

I : D'autres que ça peut exciter... c'était le fait qu'il avait l'air ivre... et puis bon certainement sous ecstasy ou je ne sais quoi

M: Un psychotrope...

I : Voilà... qui... j'dirais que ça m'a presque rassuré... un peu

M: Oui ?

I : Dans le sens où... on se dit : « ben c'est pas quelqu'un qui a tous ses moyens, qui est conscient de ce qu'il va faire » heu...

J : Oui puis ça aide à dire que c'est pas vous qui était ciblé aussi

I : Voilà

J : Une deuxième question : je crois que dans mon souvenir, M. XXX /le directeur général/ a fait passer une note sur... enjoignant les conducteurs à ne pas sortir de leur poste de conduite... Bon il y a eu une discussion avec le CHSCT sur le fait que cette note n'est pas tenable

M : Pour les trams ? /M interpelle J/

J : Tram et bus /J répondant à M/

I : Tram et bus

J : Cette note n'est pas tenable en situation et... le CHSCT l'avait signalé à M. XXX... c'est aussi votre sentiment par rapport à cette note, que vous avez peut-être vue

I : Ouais ouais tout à fait

J : Ca a été discuté entre vous ? de cette note ?

/Introduction par J d'une donnée externe à la situation/au sujet, assortie d'un jugement personnel : 'note pas tenable'/

I : Je crois d'ailleurs que cette note de service, c'était pas pour le problème que j'ai eu moi. Elle était sortie pour le problème où un conducteur s'était fait frapper à un terminus à XXX /.../ où il avait quitté son poste de conduite, de bus

M : il s'est fait frapper après avoir quitté son poste ?

I : Ouais. Deux jeunes hommes se battaient dans le fond du bus. Il leur a demandé d'arrêter, heu... ça s'est pas arrêté, il s'est fait insulter, il a quitté son poste de conduite. Il était au terminus, en attente de départ... Y'en a un des deux qui est parti, qui a attrapé les barres de bus et lui a mis deux coups de pieds dans la poitrine. Le conducteur a volé... voilà. Donc c'est de là où on a vu cette note de service. On nous demandait de ne pas quitter nos postes de conduite en cas de conflit /... /⁵⁴

J : Ouais ouais, mais c'est ce que disaient les gens du CHSCT : c'est très difficile de se positionner par rapport à cette note

I : C'est difficile parce que faut, faut être dans la situation, hein ? je pense qu'il faut vivre la situation pour... dire : « ben on va quitter notre poste de conduite, on va y aller »... c'est... c'est... donner de l'aide quelque part des fois. Bien souvent ! la plupart du temps c'est... venir au secours de quelqu'un /.../

M : Une assistance

I : Une assistance voilà

M : Ou essayer de désamorcer le conflit /conversations superposées/

I : C'est naturel, c'est humain d'aller...

⁵⁴ Illustration d'un événement de violence estimé suffisamment grave pour générer une note de service.

M: C'est-à-dire qu'il y a beaucoup d'incertitude dans ces situations

I: Il y a beaucoup d'incertitude. Alors après, ne pas quitter son poste de conduite, sur des provocations... envers nous-même... C'est ce que M. XXX /DG/ voulait nous faire passer certainement

M: Quand vous êtes la cible

I: Voilà, quand on est à notre poste et qu'on se fait insulter, des choses comme ça. Ca arrive, je dirais... ne pas quitter le poste... aller provoquer un conflit

M: Un problème de formulation ?

J: On en avait discuté avec lui /le DG ?/. Pour lui, c'était quelque chose de très pragmatique, très pratique : « si vous quittez votre poste, vous avez plus de chances d'être agressé que si vous restez au poste »

I: Absolument

J: cette question justement, de ce rapport à... une injonction, une demande qui est... Est-ce que ça rentre dans votre esprit au moment où y a, un gamin par exemple qui s'est fait bousculer ? /.../ On sait que la note existe... ou alors on pense pas du tout à cette note et puis, on y va...

I: Ouais, on pense pas à cette note... suivant la situation on pense pas à cette note. C'est au moment présent...

M: Oui et c'est la relation aux passagers qui... /inaudible/

I: Moi ça m'est arrivé en quatre ans de tramway de quitter mon poste de conduite, sans faire même appel au PC pour demander un abandon de cabine comme on devrait le faire, et puis d'attraper quelqu'un par le bras, d'ouvrir la porte, le foutre dehors...

M: Le foutre dehors...

I: Voilà... parce que, pareil, il y a quelques... personnages sur XXX /la ville/ qu'on connaît...

M: Ah oui ? ils sont repérés !

I: Qui sont perturbateurs, qui sont... voilà

J: Pas méchants mais bon...

I: Pas méchants

M: Est-ce qu'on pourrait dire qu'un chauffeur, comme vous en l'occurrence, enfin peut, dans certaines situations, considérer que finalement, il est un peu maître à bord quoi ! Et puis que... les notes, on verra...

I : Oui, complètement, moi je pense que... notre véhicule, moi je me sens complètement responsable de mes passagers, et je suis maître à bord oui... /.../ je suis maître à bord d'accepter quelqu'un ou de ne pas l'accepter⁵⁵

M: Vous ressentez cette...

I : Complètement, et je pense que c'est le cas d'une grande majorité de mes collègues /.../ comme créer son climat dans son véhicule. Dans le bus ! dans le tram, c'est encore différent /.../ Dans le bus, on crée son climat ! J'ai des collègues qui malheureusement ont un peu plus de problèmes d'ordre relationnel et... ben ça se retrouve dans les conflits... dans les... tout ça. On essaie de créer son climat : quand on regarde les gens monter dans le bus, qu'on leur sourit, qu'on leur dit bonjour... déjà ça crée un climat d'apaisement, de...

J : Ca peut aller jusqu'à mettre la radio ? Nous on vient de XXX /.../ où on voit certains conducteurs qui mettent une ambiance sonore

/J introduit un élément - externe - de comparaison/

I : Oui

J : En mettant la radio

I : Nous à Tramobus, ça ne nous est pas permis. Chaque conducteur, on a plus ou moins l'oreillette où on écoute la radio nous personnellement

M: Ca m'évoque un peu, toute proportion gardée, les problèmes de discipline dans les salles de classe... l'idée de 'créer une ambiance'

/idem - introduction par M d'un autre élément - externe - de comparaison/

I : Créer un climat !

M: On est plus ou moins... à l'aise avec ça

I : Moi j'ai fait avant de faire de l'urbain /.../ j'ai fait du voyage, en grand tourisme. Et bien quand on partait avec un groupe, une semaine, on est quand même l'acteur, et on crée, on crée son climat, hein ! Dans le véhicule et pendant la durée du séjour. Je le retrouve, même si c'est des passagers plus ponctuels, qui restent peu de temps

/Introduction par M.R. d'un élément - externe - de comparaison/justification de son propos ? par rapport à son expérience passée. Induit par nos propres introductions d'éléments externes ?/

J : créer le climat, avant, ça permet... tait peut-être aussi de rentrer dans des banlieues chaudes. Je sais pas si on peut parler de 'banlieues chaudes' sur XXX, mais des banlieues où il y a peut-être plus de soucis... des banlieues plus éloignées, le climat a été créé avant, ça permet peut-être d'absorber...

/J propose une hypothèse 'régulatrice'/

⁵⁵ Conception caractéristique des cultures du transport.

I : Absolument. Y'a certainement, inconsciemment... le fait de... on se dit : « y'a 80 personnes dans le bus, on va créer un climat », même si y rentre deux ou trois perturbateurs, ce climat aura été à la base...

M: Ca va absorber...

I : Ca va absorber... ces trois-là vont pas se sentir majoritaires...

M: En position de force ?

I : En position de force. Tout à fait. Et puis on /ne/ se met plus à dos d'entrée, un bus à dos /.../⁵⁶

M: Et au fait j'imagine aussi que vous revoyez souvent une bonne partie des passagers, qui sont réguliers, sur une ligne

/M induit un développement sur le niveau de connaissance des passagers par les chauffeurs (à partir d'une expérience antérieure d'intervention)/

I : Ah ben oui. XXX, c'est une petite ville je dirais... donc ben les visages, on les connaît oui /.../ les quelques... personnes avec qui Tramobus a... différents problèmes, on les connaît également... Alors c'est marrant, ces quelques personnes on va les voir le matin, ils vont être d'une manière, le soir d'une autre

J : Avec un peu d'inquiétude quand même quand ils arrivent où heu...

M : 'Merde, encore eux'...

I : Je dirais que suivant l'heure... il y en a un particulièrement, où mes collègues de la grille de nuit, bon ben le soir, ils appréhendent de le voir, parce qu'ils savent que un soir ça va bien se passer, et le lendemain il se met à chercher des noises à tout le monde...

J : Donc et dans ces cas-là, ils préviennent le PC

I : Ils préviennent le PC. Oui, c'est quelqu'un qui est connu des services de police, qui fout un petit peu... le bordel quoi !

M: Et les gens /les autres passagers/ le connaissent aussi !

I : Oui, ce sont des gens... des cités... qui sont... excusés de la clientèle, de la même... de la clientèle des cités, qui sont /eux/ aussi des cités mais qui sont pas perturbateurs pour autant. Mais ils le connaissent. Avec ces personnes-là, donc ils disent rien /.../ Alors est-ce que c'est aussi, eux, pour se protéger ? Possible...

M: C'est difficile à dire... /.../ A vous écouter, je me dis qu'un chauffeur, comme vous, a une espèce de fonction... un peu de régulation, autant que faire se peut, de l'ambiance dans le bus

I : Oui, c'est comme ça que je le ressens

⁵⁶ Examiner cette 'théorie du climat' ? sa fonction ? son degré d'usage par les conducteurs de l'entreprise ?

M: Est-ce qu'on pourrait presque dire que ça fait partie du métier ? même si c'est pas explicite, en tant que tel... une compétence ?

/Ici risque de réponses induites par M !/

I : Je pense que c'est une compétence indispensable, parce que sinon faut aller rouler des cartons avec un camion /.../

J : Par contre ça doit pas être forcément facile dans les périodes de trafic important...

I : Pas facile... c'est pas dur de dire bonjour ! puis d'avoir un sourire quand les gens ils montent

J : Mais il n'y a pas de période où il y a du retard sur les horaires, parce qu'il est question de respecter les horaires aussi ?

/J introduit un nouveau thème/développement/

I : Oui mais enfin bon, ça empêche /pas ?/d'être souriant et...

M: Oui oui, une question d'habitude quoi

I : Voilà... renvoyer un reflet de quelqu'un qui est énervé, qui est agressif, qui heu... ça va pas être bon

M: On comprend, mais tout le monde n'a pas le sourire facile pour autant

J : Voilà

I : Tout le monde n'a pas le sourire facile. Et puis, et puis il y a avec les années, des conducteurs qui sont un petit peu aigris... voilà !

J : Oui, et puis ça veut dire aussi que le PC ne met pas trop la pression en cas de retard sur les horaires

/ouverture par J vers hypothèse de contexte explicatif/

I : Non, puis quand il y a des retards ben... on absorbe ces retards, il y a des dispo/nibilités/ qui sont là pour rattraper une course ...

M: Il y a des... des habiletés personnelles quoi ! et c'est vrai qu'il y a des personnalités qui... qui a eu... un problème familial par exemple, ça se reporte tout de suite sur son rapport à l'autre, aux passagers... alors que si vous avez plus de contrôle émotionnel, évidemment c'est peut-être plus facile... de pas être... trop dépendant de ce que vous vivez aussi

I : Voilà... oui tout à fait

M: Pas vous en tant que personne...

I : Non non mais... personnellement j'ai eu de gros soucis familiaux il y a deux ans... ça a durée six bons mois où j'étais vraiment pas bien, mais de venir au travail... moi personnellement, c'est... mon aptitude à moi... me faisait du bien

M: Ah oui ? vous le viviez plutôt comme quelque chose de...

I : Même si j'avais un visage un petit peu déconfit... pas bien... où des jours, on m'a même empêché de prendre le volant parce que j'étais... je dormais pas, je... voilà ! Mais j'étais bien de venir au travail

M: Vous ne viviez pas la situation professionnelle comme quelque chose de... comme un souci supplémentaire par rapport aux difficultés */inaudible/* que vous aviez

I : Oui oui

M: Pour d'autres personnalités, ça aurait pu

I : Après c'est... apte à moi je dirais, après c'est ma personnalité de...

M: C'est plutôt une soupape pour vous, un peu */le travail/*

I : voilà, tout à fait. J'avais besoin de voir du monde, que de rester enfermé chez moi... dans mes problèmes⁵⁷

I : C'est propre à moi-même. Après, un autre collègue, peut-être que...

M: Non non, il y a des aspects de tempérament, incontestablement

I : J'ai eu des collègues qui m'ont dit : « mais pourquoi tu as pas... tu t'es pas arrêté ? » suite à l'agression, « tu t'es pas arrêté quelques jours ? »... Non ! moi je... à la limite je préférerais retourner au boulot tout de suite que de rester chez moi... Je */ne/* l'ai pas mal vécu, je me disais : « en restant chez moi je vais... je vais revivre »...⁵⁸

M: C'est ça ouais, ça va... 'je vais ruminer' !

I : Voilà. Ca, c'est comme tomber en vélo, on remonte dessus tout de suite...

J : Ouais. Et vous avez discuté un peu, avec vos proches ?... de cela, parce que je pense qu'au moment où vous l'avez vécu, au même titre qu'à la Tramobus

I : Hum */mimique d'acquiescement/* J'en ai parlé avec mon amie... ma copine du moins... mes enfants... tout ça oui ! ... j'en ai parlé bien évidemment

J : Hum hum

I : Ca fait du bien d'en parler ! Faut le sortir quoi...

M: Faut s'exprimer ? Partager aussi. C'est une façon de... de partager un peu l'émotion... */SN/* d'accord...Et vous voudriez évoquer... je dirais profiter de notre présence pour...

⁵⁷ On a ici illustration (voire confirmation ?) de la dimension d'éprouvé et de réaction personnel face aux 'épreuves du travail' (cf. Favaro, 2006)

⁵⁸ M.R. revient sur l'agression, motif au départ de l'entretien.... A noter aussi un parallèle entre sa conception de la situation et une certaine culture militaire où la démarche est de remettre par exemple un pilote en situation de pilotage, dès après un accident afin d'éviter 'l'enfermement' dans un vécu traumatique handicapant. Quoi qu'il en soit, la question du couplage entre contexte traumatique et résonance psychologique pour la personne, fonction de son 'équation personnelle', reste largement indéterminée.

I : Oui ?

Dernière partie entretien : à propos du 'niveau de l'organisation'

M: ... Nous dire certaines choses ... que vous auriez envie de dire */rire léger/* ? Ce n'est pas une obligation non plus

/Sensation 'd'épuisement' de l'entretien, d'arriver au terme horaire convenu ? Entre trois quarts d'heure et une heure. Interpellation de relance... et aussi d'invitation à aborder au besoin un point supplémentaire - et ultime - à l'initiative de M.R., s'il le souhaite/

I : Oui oui. Non mais je vois... je vois rien de ... de particulier à ajouter... bon je... */rire léger - en miroir de celui de M ?/*... je veux pas passer pour un fayot mais bon, je trouve qu'à Tramobus on est quand même dans une bonne entreprise...

M: Vous avez aussi des éléments de comparaison, pour avoir connu...

I : Oui oui ben pour avoir connu XXX... je pense qu'on a un meilleur... suivi, une meilleure écoute à Tramobus... qu'à XXX */autre entreprise de transport/*. Après, bon... c'est vraiment dans l'entreprise voilà. Une culture d'entreprise

M: Vous m'enlevez le mot de la bouche ! */élément verbal de connivence/*

I : Voilà

M: Une culture oui, c'est ça. Qui vous paraît plutôt... bienveillante, enfin...

I : Voilà. Pourtant c'est deux réseaux... je dirais égaux hein ! au niveau... même nombre de conducteurs pratiquement...

J : Hum hum

M: De même dimension ?

I : De même dimension. C'est deux agglos qui se comparent effectivement bien

J : Même présence syndicale des deux côtés ?

/J introduit une réalité prégnante du monde des transports/

I : Voilà. Je dirais des syndicats un peu plus puissants à Tramobus qu'à XXX...

J : Hum hum

I : Est-ce c'est les syndicats qui ont fait cette culture d'entreprise ? J'ai pas assez de recul à Tramobus pour le dire. Mais je pense qu'ils sont quand même pour quelque chose. Mais bon... Tramobus voilà ! on est... le corps... de maîtrise est très à l'écoute

M: Ouais */M.R. semble douter de ses propos.../*

I : C'est des gens qui viennent de la conduite. Faut pas oublier qu'il ont été conducteurs. A XXX c'était pas ça, c'était... un groupe... plus des maîtrises qui arrivent d'un autre réseau, qui sont parachutés... y'a, y'a pas la même écoute

J : Oui, on avait souligné parfois des relations avec l'isolement, par le fait que les responsables de grille, en fait ne couvraient pas forcément l'ensemble de leur grille, qu'ils ne connaissaient pas forcément tous les conducteurs

I : Voilà. A Tramobus on est tous bien connus de nos chefs... ils viennent régulièrement. Il ne se passe pas un mois sans qu'on ait passé une demi-heure, une heure, voire deux heures avec notre chef de grille. En /hors ?/ service. Et c'est bien. Ça permet de parler de plein de choses

J : Ils rentrent /à l'intérieur du tram et/ou bus/ quand vous conduisez ?

I : voilà, c'est ça. On conduit, on discute /.../ On a très souvent des petits questionnaires internes, dans nos boîtes aux lettres internes, où on fait remonter tel ou tel problème /.../

/séquence faisant un lien entre l'entretien et apports/discussions du/avec le Groupe de Travail/

J : Et ces problèmes qui remontent, vous avez une visibilité sur leur suivi ?

I : Absolument

J : Vous les faites remonter...

I : On les remonte

M: Et ce qui redescend. Pas les problèmes... /.../ les solutions ?

/Entretien en voie de conclusion/

M.R. évoque des 'problèmes techniques, longs à résoudre'

A remarquer un effet de symétrie entre début et fin de l'entretien, au sens où rien de bien précis ne se dit, les interlocuteurs se 'calant' (au début) et la fin de la rencontre approchant, commencent à se préparer à la clôture.

M repositionne l'échange par rapport à l'exposition aux violences (implicitement ici externes) : impossibilité 'd'agir à la source', mais action plutôt positive (à entendre I) de l'entreprise sur ces problèmes

Evoque l'évolution de la politique d'affichage/désaffichage dans les bus/tram des 'grosses incivilités'. Les chauffeurs ont demandé que l'affichage soit remis en place

Voient l'affichage, notamment des peines, comme dissuasif

M interpelle sur la question des violences internes :

/les propos échangés deviennent un peu 'artificiels', du fait qu'ils sont de moins en moins ancrés dans une réalité éprouvée et présentée par I, on ne récupère qu'un discours un peu désincarné/

M: /.../ un commentaire à faire, sur des violences internes ?

/'Ca existe', mais n'a personnellement jamais eu de problèmes 'entre membres de l'entreprise'. Juge que les motifs ne sont pas prioritairement professionnels/

M interpelle alors M.R. sur 'les capacités de l'entreprise' vis-à-vis de problèmes de violence interne

I: L'entreprise ne fait pas le sourd. Evoque un conducteur licencié pour violence /réponse convenue ?/

M tente d'interpeller sur la question des difficultés évoquées et connues de tous concernant les niveaux d'encadrement. M.R. hésite à répondre ('qu'est-ce que vous voulez dire ?'). M insiste en rappelant que beaucoup de cadres ont quitté l'entreprise...

M.R. confirme (admet ?) que les responsables du service opération et maintenance 'ne restent pas'... « parce qu'on a une direction qui veut tout gérer »

J interpelle sur la position délicate des agents de maîtrise, eu égard à ces départs de cadre

M.R. indique que la base pense que les cadres ne sont pas soutenus par la direction

J signifie à M.R. qu'il parle 'très très peu' de la présence syndicale... (ce qui est vrai mais revient à forcer l'interlocuteur à parler de ce qui intéresse l'interviewer plutôt que de rester centré sur la position de l'interviewé... Discuter de ces points de 'débordement' pour mieux les contrôler ?)⁵⁹

Ici la situation concerne plutôt le pôle cognitif de l'entretien (vouloir connaître ce qui ne se formule pas spontanément). Mais aussi le même glissement peut se manifester sur un pôle clinique, revenant notamment à imposer au sujet de parler de lui en l'interpellant directement

M.R. répond en indiquant avoir été élu DP, a eu des désaccords et depuis reste 'observateur de ce que font les syndicats'

I : Parce que justement, ils /les syndicats/ tapent un peu sur les maîtrises, pour taper sur les maîtrises

Puis M.R. revient sur 'un léger souci' en interne /qui lui revient, mais façon peut-être d'esquiver l'interpellation à propos du rôle des syndicats ? : 'si on commence à parler de ça'.../ Evoque une DP qui, il y a 8 mois, l'aurait dénoncé parce qu'elle l'aurait vu avec son fils dans la cabine (les trams se croisaient). Cette personne serait en conflit avec tout le monde. M.R. interprète son acte comme réactionnel au fait qu'elle (il s'agit d'une femme) a beaucoup de problèmes avec les maîtrises

M: Merci d'avoir participé à notre travail

Fin de l'entretien (1h05).

⁵⁹ On déduira de cette interaction un peu provoquée (sorte d'aveu forcé ?) que mieux vaut éviter de 'chercher à en savoir plus', c'est-à-dire profiter de façon quelque peu forcée de la présence d'un interlocuteur. En effet, sinon nous sortons d'une logique d'entretien centré sur l'interlocuteur.

II.4- Une illustration de *violence processuelle* : Monsieur K.

M. K. est un jeune conducteur de bus. Au cours de l'entretien mené avec lui, il nous expose la situation de discrimination raciale à laquelle il est confronté depuis son arrivée dans l'entreprise.

Commentaire préliminaire concernant le déroulement de l'entretien :

Début d'entretien confus, car dès que nous le recevons M. K commence à nous exposer sa situation, avec une grande véhémence, sans que nous puissions vraiment « installer » un cadre d'entretien. L'enregistrement – accepté – débute après quelques minutes de cette interaction brouillée (ce qui explique peut-être que nous ayons omis des éléments de premier contact, comme la présentation des règles de déroulement de l'entretien).

M.K. s'avèrera par la suite de tendance logorrhéique, installant une difficulté de contrôle du déroulement de la situation écoute-entretien (par ex. lorsque J ou M intervient, il y a fréquemment recouvrement de propos, M.K. restant souvent « sur sa lancée » et n'étant par conséquent guère attentif à ce qui peut lui être formulé). A noter aussi que M. K faisant usage de nombreuses verbalisations répétitives, notamment certaines ayant semble-t-il une fonction para-verbale (ex. « ce que je veux dire », « vous voyez ce que je veux dire »⁶⁰, « comme je vous disais », « y'a rien de parfait », etc.), nous en avons limité la reprise écrite en vue de ne pas surcharger la retranscription. A noter aussi nombre de séquences inaudibles (ou guère compréhensibles de façon non équivoque quant à ce qui est dit exactement), situations dues à la fois à la tendance de M.K à baisser la voix lors de certains passages et/ou à l'inverse à précipiter son débit verbal. De même, quelques séquences verbales jugées accessoires seront négligées au profit du thème principal de l'interaction du moment (ainsi un long commentaire à propos d'un hiérarchique, inséré dans une séquence portant sur le changement de politique de l'entreprise à l'égard de jeunes, embauchés comme « ambassadeurs »).

D'une façon générale, la charge émotionnelle caractérisant ce témoignage (charge largement rétrospective, par réactivation d'un vécu passé douloureux, que l'intéressé confessera d'ailleurs lui-même dès les premières minutes de la rencontre)⁶¹ a induit, plus qu'avec M. R, la nécessité ressentie de laisser l'intéressé s'exprimer sans trop intervenir. Ceci du moins durant une première partie de

⁶⁰ Expression stéréotypée qui du point de vue clinique se réduit rarement à une interprétation littérale (par exemple avec Coetzee écrivant « comme les locuteurs ordinaires disent si souvent quand ils ne trouvent pas leurs mots : 'vous voyez ce que je veux dire' » (Coetzee, 2007, p. 197)). En effet, pour les cliniciens (thérapeutes), il est surtout question « des sujets /qui/ tentent d'associer étroitement le praticien à ce qu'ils éprouvent /.../ C'est le fameux 'vous voyez ce que je veux dire', l'évidence avancée vient à la place du dire » (Jacobi, 1995, p. 102).

⁶¹ On rejoint, avec l'opportunité qu'offre « l'écoute-entretien » d'une d'expression émotionnelle forte, les propos que Bourdieu (*op. cit.*) consacrait à cette dimension cathartique de l'entretien : « on peut sans doute parler alors d'*auto-analyse provoquée et accompagnée* : en plus d'un cas, nous avons eu le sentiment que la personne interrogée profitait de l'occasion qui lui était donnée de s'interroger sur elle-même et de la licitation ou de la sollicitation que lui assuraient nos questions ou nos suggestions (toujours ouvertes et multiples et souvent réduites à une attente silencieuse) pour opérer un travail d'explicitation, gratifiant et douloureux à la fois, et pour énoncer, parfois avec une extraordinaire *intensité expressive*, des expériences et des réflexions longtemps réservées ou réprimées » (Bourdieu, *op. cit.* p. 915, souligné par l'auteur).

l'entretien (15 à 20 premières minutes) durant laquelle la fonction de mise en place d'un cadre, d'un *setting* capable de contenir la charge émotionnelle nous est apparue prioritaire⁶².

Progressivement, le constat se fera sentir d'un discours essentiellement tourné vers le passé : les débuts dans l'entreprise pour M.K. Ce constat devient flagrant notamment vers la . minute de l'entretien.

Il s'agit certes d'une particularité propre à M.K. Ceci étant, il ne faut pas perdre de vue que le motif des rencontres étant généralement celui de relater un incident ou une situation vécu, ce mode d'entrée tend à induire de fait une narration rétrospective de l'événement par l'interviewé (mais nous pouvons cependant faire état de différences de posture temporelle liées aux sujets, à leur histoire personnelle et/ou dans l'entreprise).

I : Bon moi, j'ai ma conscience, vous voyez ce que je veux dire ? la situation actuelle, d'accord mais moi je veux dire, ça me fait ni chaud ni froid. Pourquoi ? Parce que moi, à l'heure actuelle, personnellement ça va mieux

M : Oui

I : Si vous voulez, là tout de suite j'ai mis du temps à me décider à venir parce que, si vous voulez, c'est un couvercle qu'on va rouvrir

J : Hum hum /*expression d'accord*/

I : Parce que j'ai mis un couvercle dessus, j'ai fait un travail sur moi-même, parce que sinon, c'était droit dans le mur quoi ! Vous voyez ce que je veux dire ? Parce qu'on se sent fort, on se sent au-dessus de, de... des choses, au-dessus de la mêlée et puis après on voit que finalement y'a des choses qui vous tombent dessus physiquement nerveusement... On n'arrive pas à retrouver le lien, le point de départ. On sait que c'est /*inaudible*/... une bonne introspective et on voit que finalement c'est les seuls soucis qu'on a...

J : Hum hum

I : ... le relationnel et cetera, mais il y a un vécu des fois, qui est vraiment antérieur quoi ! Donc moi j'en ai rien à faire ! Je veux dire j'ai été au charbon pour moi-même, j'ai été au charbon pour des collègues... ils le savent très bien... M. XXX /*directeur général*/ m'a embauché... il était chef du personnel. En plus, bon, j'ai déjà un vécu qui est particulier, c'est que mon nom il est rentré dans l'entreprise... marqué au fer rouge... c'est-à-dire je fais partie de quelques jeunes, qui ont été choisis. Entre guillemets ils disaient qu'ils avaient besoin de jeunes de banlieue parce que c'était une

⁶² On comprend ici, par effet de contraste avec l'écoute-entretien précédent, que le pôle clinique du dispositif favorise la prise en compte et l'adaptation du cadre à des éléments de personnalités saillants de l'interviewé. Une personne ressentie comme fragile, ou vulnérable (signes d'anxiété manifestes et persistant, débit verbal précipité, propos confus, etc.), quel qu'en puisse être le motif (structure de personnalité et/ou données de son contexte professionnel) induira une interaction différente d'avec un autre interviewé, aux propos très affirmés, plus distanciés, à la posture, au *style* interactionnel plus contrôlés par exemple.

agression par semaine et ça je m'en rappelle, voire plusieurs des fois, en 1995... Donc ils se sont décidés, ils ont trouvé un mécanisme pour intégrer des jeunes dans l'entreprise⁶³

M : Vous étiez... médianimateur ?

I : Oui, à l'époque on était « ambassadeurs »

M : « Ambassadeurs » oui

I : Donc... bon vous voyez ce que je veux dire ? Donc on est rentrés en CAP, donc ils ont trouvé ce système-là de contrats de qualification, de contrats en alternance, c'était un bon système !

M : Oui bien sûr

I : Donc on est entrés au fer rouge donc dans une ambiance qui était vraiment... très très chaude...

M : Difficile...

I : Difficile par rapport aux jeunes de banlieue. On est entré, il y avait que trois pères de famille dont une maghrébine /?/. Quatre hein ! qui étaient malades... c'est tout quoi ! Aucun jeune d'origine maghrébine, aucun noir aucun... asiatique... Et on déboule, étiquetés 'jeunes de banlieue qui sont là pour venir les protéger'. Vous voyez ce que je veux dire ?

J : Hum hum

I : Jusqu'à aujourd'hui, il y en a qui nous font la gueule pour ça quoi ! Y'en a qui nous ont jugés. On est ce qu'on est quoi ! Vous voyez ce que je veux dire ? Parce qu'on est ce qu'on est quoi !

J : D'accord

I : Parce que leurs fils ont pas été embauchés, parce qu'on est des Arabes, parce que c'est si c'est ça, parce que c'est nous les dealers et qui cassions les bus, et on nous a empêchés pour arrêter... embauchés pour que ça se passe plus... on est tout de suite fichés comme ça

M : Une image... très difficile...

I : /inaudible/ 90 % des soucis, on les avait avec les conducteurs quoi...

J : En tant qu'usagers ou ?

I : Non non ! en tant qu'ambassadeur, dans mon boulot... j'allais au charbon parce qu'il y avait des jeunes qui fumaient, parce qu'ils montaient par derrière. Parce que les débuts avant, on montait par l'arrière... c'était les débuts, on montait par devant quoi ! /*parle des ambassadeurs ?*/

⁶³ Situation intéressante pour illustrer une forme de « réponse » au constat de la dépendance d'entreprises aux contextes des violences externes auxquels elles peuvent être exposées (contexte socio-politique) et au delà pour documenter le débat sur la dimension anthropologique de la violence (cf. Favaro, 2010) et surtout, ici, d'une forme « d'usage » de cette caractéristique par une entreprise (en l'occurrence de transport urbain) : en « absorbant » des « jeunes de banlieue », dans une perspective « régulatoire » des événements de tensions, incivilités, agressions etc.

M : Ah ouais...

I : Donc au bout d'un moment, quand on a un petit peu assimilé le boulot et tout, qu'on était un peu connu dans les quartiers, qu'on s'est fait connaître, qu'on a su bien faire les choses si vous voulez... être présents et cetera heu... les conducteurs c'était notre gros souci quoi ! Quand on montait, les mecs euh... c'était... quand il était franc, ça se passait bien, mais quand le mec y disait : « moi je m'en fou, t'es quoi ? t'es un mouchard ? qu'est-ce que tu fais là ? » Parce qu'on montait, on devait faire signer notre trajet et tout. C'était « j'ai pas besoin de toi, moi ça fait 20 ans que je roule ». Quand ça se passait comme ça, on arrivait à argumenter, à discuter */inaudible/* il y a un lien qui se faisait quoi ! Mais il y en a certains, ils disaient rien quoi. Ou bien c'était « ah bon ! et qu'est-ce tu fais là ? on va t'embaucher patate, si tu te tiens tranquille, ça va te sortir de ta banlieue », enfin des clichés... mais à longueur de journée c'était ça quoi ! et... chaque fois on avait une réunion mensuelle. A l'époque le chef des contrôleurs... ben c'était : « bon, ils disent que vous laissez monter vos cousins gratuit. »

M : Ah oui !

I : Comme si tous les maghrébins c'était mes cousins ! « Vous avez pris des pauses... vous êtes allés prendre des douches chez vous » etcetera... « Vous n'étiez pas dans le bus, vous faites pas çï, vous faites pas ça »... c'était la folie quoi ! On était notés sur l'habillement en plus et tout. Enfin on avait un contexte particulier, qui fait que d'entrée... au charbon quoi ? Je sais pas comment dire...

M : Exposés...

I : Exposé, et */inaudible/* une force aussi derrière, c'est que une fois qu'on est devenu conducteur et tout y'a pas de souci ! */.../* Moi ce que je veux dire c'est que les soucis avec les conducteurs... bon ... on est des grands garçons.. même si des fois il y avait des moments où c'était vraiment dur... et où on attend que la hiér... que la hiérarchie qu'elle réagisse... et puis il n'y a pas la réaction... adéquate... bon ben on est des hommes, on arrive à se régler quoi !

M : Hiérarchie ? Maîtrise ?

I : Maîtrise et au-dessus !

M : Elle réagissait la hiérarchie ?

/SN /

I : Franchement...

M : Pas terrible...

I : Heu... : « y'a des témoins, je les vire » voilà la phrase de monsieur XXX */DG/*, voulant dire qu'il licencierait les auteurs d'actes racistes s'il y avait des témoins/... où là il y a des propos racistes terribles, devant nous là ! On est à l'entreprise... on a plus envie de *.../.../* on a entendu */.../* vous savez c'est le processus de victimi... de victimisation */emploi d'un mot 'savant' !/* ... on a pas envie de chialer ! Moi j'en ai rien à foutre qu'on me dise : « ouais les Arabes les trucs »... je me sens pas visé */?/*

M : C'est humiliant aussi enfin...

I : Voilà ! mais ce qu'il y a, c'est qu'on est dans le cadre du boulot et que nous on a pas le droit de – excusez-moi – de péter de travers /.../ que le système de rouleau compresseur de de de... de discipline existe, mais pas pour d'autres quoi /*éprouvé d'injustice*/

J : hum hum

I : Qui ont des comportements après /.../ quand ça a été plus loin et tout... ils disent qu'ils ont pas tenu ces propos-là. Y'a trois mecs qui reprennent le même discours, y'en a pas un qui ira moucharder sur l'autre ! Alors après... la défense c'est quoi ? C'est de /*inaudible*/ de marquer le coup, de ne pas serrer la main des mecs. Moi je suis dans cette situation-là. Y'a des gars ça fait dix ans, je leur ai pas serré la main /.../ Des agents de maîtrise ! J'arrive, je prends mon service... y m'a vu y m'a pas vu, je ferme ma main, il sait pourquoi le gars...

/A noter l'hypothèse de l'importance symbolique de 'ne pas serrer la main' dans cette entreprise où le rituel du serrage de main est omniprésent/

J'attends jusqu'à aujourd'hui, je vous jure /.../ si le mec il vient demain ! pour crever l'abcès... j'suis humain, y'a pas de soucis ! on en discute et on repart, j'en ai rien à foutre. Et j'attends pas qu'il s'excuse ou quoi ! mais au moins qu'il dise... mais seulement le gars qu'est-ce que vous voulez qu'il dise ? Il va dire : « tu m'as pris en flag parce que j'ai tenu des propos racistes ? » Quel argument il aurait le mec ? Il reste sur ses positions, et la preuve... et ça dure comme ça. Il est juste dans le coin, tapi dans l'ombre, à attendre que si j'en fais une quoi !⁶⁴

Quelque part, ce que je vous disais tout à l'heure, j'ai pris sur moi, des rapports comme ça avec les conducteurs *et cetera*. Par contre, avec la hiérarchie c'est plus délicat, mais ça faisait un défi aussi c'est-à-dire du genre... j'ai pas le droit à l'erreur, c'est... nid de guêpes, c'est comme ça ! On est au volant de sa voiture, on va pour prendre son service... 'boum' /*ému*/... un travail psychologique, une préparation, pour se dire : « voilà, je sais ce qui m'attend. Attention ! sois fort » Et malgré ça, on arrive pas à tout prévoir

D'autant que c'est plus dur pourquoi ? C'est que ce métier-là, les cinq premières années tout le monde y est passé /*qui ? les ambassadeurs ?*/ Le mec qui dit le contraire... je sais pas, peut-être dans d'autres époques ? mais je veux dire heu... l'époque que j'ai vécu, depuis les années 90, les 5 premières années, dans ce boulot-là, c'est la galère. C'est la galère ! on maîtrise même pas le véhicule, la taille du véhicule, les freinages et tout, les réactions des gens, le contact clientèle, la gestion de la caisse

/ici lien aux caractéristiques de l'activité, en période d'apprentissage/

M : Oui, il faut apprendre quoi !

⁶⁴ Quel est le « rapport au travail », le rapport aux « conceptions/représentations du travail » - c'est-à-dire le point de vue privilégié des cliniques du travail - dans cette situation ? Peut-on raisonnablement réduire le racisme et/ou une situation de conflit de classes sociales, à des « conflits sur le travail » ? Peut-être pour ce qui concerne cette fonction « d'ambassadeur » ? A l'utilité contestée par certains chauffeurs ? Mais est-ce isolable/indépendant du fait que ces ambassadeurs sont aussi (et peut-être surtout) des magrébins et qu'ils viennent des banlieues ?

I : Les horaires et tout, et par dessus, il y a une pression terrible, que vous arrivez avec le nœud au ventre */inaudible/*. Moi j'ai vécu ça ! j'aimerais plus revivre ça. C'est pour ça je dis que j'ai mis un couvercle...⁶⁵

J : Vous avez mis un couvercle...

I : J'ai fait un travail sur moi, depuis 2006. J'ai été en accident du travail 4 mois et... je me suis battu pour être en accident de travail, par ce que j'ai eu une dishyrose, je savais pas que ça existait ça */rire étouffé/*

J : Une quoi ?

I : Dishyrose, c'est-à-dire qu'en 2005, d'un seul coup, j'ai eu des cloques de partout. Comme si mon corps brûlait. Ça a fait ça, des cloques de partout, j'ai été consulter et... c'est dû au stress. Ça m'a parlé comme ça ! d'événements vécus, vécus, vécus... je vais au combat, je suis fort... et ben ça m'a fait ça quoi ! */inaudible/* : « tu peux pas continuer comme ça ! » J'ai repris des activités, j'ai pensé à moi quoi ! et heu... et je m'en fiche maintenant quoi !⁶⁶

Et en même temps, avec l'expérience et le fait qu'aussi on a montré les crocs - je fais quand même partie de ceux qui se sont défendus, qui ont essayé de tirer les sonnettes d'alarme quoi ! voyez ! qu'on levait des lèvres et tout...

M : Hum hum

I : On constatait que hiérarchiquement il ne se passait rien... après on laisse couler ! On se dit : « bon c'est comme ça c'est comme ça »... et après les personnes ici elles ont tendance à vous laisser un peu tranquille. Elles voient que vous êtes dur, que au cas où... Ils se passent le mot. C'est un peu comme à l'armée aussi, c'est-à-dire, vous vous engrainez, entre guillemets, un peu avec un agent de maîtrise... tous ses potes, dans les semaines qui suivent, vont venir vous chercher la merde ! Je sais pas si vous avez fait l'armée, vous vous engueulez avec un sergent, ben... l'adjudant, le sergent chef et tout, qui l'aiment bien, et bien la semaine qui suit, l'autre sergent d'une autre compagnie... ils vont venir vous casser les pieds ! Pareil...

J : Donc obligé de se taire quoi... entre se taire et devoir parler ?

I : Il y a le contexte général de la boîte... qui fait que... quand on parle par exemple, on va dire : « ouais bon, qu'est-ce qu'y a, si t'es pas content, change de boîte ! » Alors que... non ! nous on s'est

⁶⁵ Dans ce contexte d'apprentissage - passé - vécu sur un mode de grande difficulté, deux questions : 1 - quel dispositif de formation ? et 2 - hypothèse que le racisme - expérience commune de ces populations - vient exacerber une situation professionnelle difficile ? Ceci étant, M.K. évoque semble-t-il une période où d'ambassadeur, il est devenu chauffeur.

⁶⁶ Symptomatologie somatique ? Résultant d'un profil du type « répression des émotions » ? *A priori* non. En clinique, on évoque beaucoup l'importance de « réagir », de ne pas rester soumis, du « pouvoir » ou « capacité » d'agir : « la souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressentis comme atteinte à l'intégrité de soi » (Ricœur, 1998, p. 223). Toutefois, dans la situation présente, on voit que le mode réactionnel peut évoluer vers un épisode de « dépression somatique » manifeste.

battus. Personnellement je suis rentré à 21 ans, contrat de qualif... bon il y a eu plus de bons moments que de mauvais... on s'est battus pour ça. On était à 3000 francs à l'époque par mois, à plein temps, on faisait de l'alternance, on a passés le CAP... il fallait qu'on l'ait à tout prix. Il fallait passer le permis, l'avoir à tout prix. Tout c'était des défis quoi ! On s'est battus pour la boîte. Quand il s'agissait d'aller sur le réseau pour... raisonner des jeunes, par exemple du quartier d'où je suis originaire. Bon j'en connaissais alors qu'ici /.../ on les connaît pas... et les SDF, les mecs bourrés et tout ça

M : Ah oui

I : En plus, autant aujourd'hui les gens ont l'habitude d'avoir une présence dans les véhicules, mais nous on était les premiers quoi ! « Vous faites quoi ? Vous êtes là pour quoi faire ? » On avait pas le droit de mettre d'amendes, on était pas assermentés... vous voyez ce que je veux dire ? On allait au casse-pipe quoi ! Et à l'époque, et c'est encore valable aujourd'hui, le contrôleur c'est... on s'arrêtait place XXX, pas plus loin. Jamais on les voyait là...

J : Place XXX elle se situe où ?

I : En direction du centre ville /.../ Nous notre boulot, c'était toutes les lignes, tous les quartiers nord jusqu'à cette limite-là, c'est tout. On n'allait pas en centre ville, sauf les soirs pour rentrer ou quand on prenait notre service

J : D'accord

I : Mais historiquement... à part des opérations coup de poing comme ça, de contrôle /.../ ils n'étaient jamais là-bas /les contrôleurs/. Il n'y avait aucun contact avec les jeunes, avec personne. C'était le no man's land quoi ! Et nous, quand on y était, et c'est encore valable aujourd'hui, des fois les médiateurs ils sont emmerdés à minuit dans le tram et tout, y'a pas un contrôleur qui est là ! Le mec il est assermenté. S'il prend un coup /inaudible/

J : Il y a toujours des médiateurs ?

I : Oui, il y a toujours des médiateurs. C'est une entreprise qui n'a rien à voir avec la XXX /.../ donc le contexte c'est que vous vous subissez ça. J'ai vu XXX /DG/ l'autre fois, qui disait : « on peut pas rentrer dans la tête des gens ». Oui mais attendez, y'a des propos ! comme ça, devant la machine à café et tout... maintenant je... je tourne les talons ! Ca m'est arrivé il y a pas longtemps, la semaine dernière... je trace... mais je me pré... je me montre, après le mec, il est là... excusez-moi... comme une merde quoi ! il se tait et puis c'est tout mais on se formalise plus quoi ! Et à l'époque où on se formalisait /... / on se dit « tiens le mec tient ce genre de propos, on va aller voir la hiérarchie... mécaniquement il se passera des trucs »

J : Ca fait 4 ans vous dites ? que vous avez commencé à faire un travail /inaudible (conversation croisée)/

I : Sinon j'allais dans le mur ! Moi, dès que ça touchait mon physique... ça m'a vraiment... détruit quoi /M.K. fait-il allusion à son épisode somatique ou bien exprime-t-il un vécu plus global ?/

M : Le fait d'avoir ce... ça vous a... ça vous a affecté ?

I : Ca m'a déstabilisé. Oui, ça m'a, ça m'a... je prenais des trucs pour dormir et tout hein !

J : Oui donc là, à la maison ça ne devait pas être génial non plus...

I : Oui mais là j'ai vraiment... avant j'avais une contrariété comme ça et en plus comme s'ils le savaient quoi ! On a tous vécu ça. On cause pas comme ça de... d'autres personnes qui ont vécu des trucs... même des personnes, des Français hein ! qui ont juste... parce que leur gueule ne revenait pas... à un agent de maîtrise !

J : Hum hum

I : Heu... toute la journée, ça bouffait */ici image d'usure/*. Putain ! Là on est en sursis de quelque chose quoi ! Ils le savent, les mecs qui ont été contrôleurs ils ont été conducteurs ! On est en sursis de renverser quelqu'un ! On est en souci de s'énerver contre quelqu'un. Vous voyez ce que je veux dire ?⁶⁷

J : Hum hum

I : Putain ! et accumuler ça ! vraiment la boule au ventre. Moi j'ai fait du sport, j'ai boxé un petit peu. Et on avait ce qu'on appelle le trac du boxeur...

M : Ah oui ?

I : Et ça me faisait pareil... et rien que quand je vous en parle, j'ai des frissons tout de suite... Ca me faisait le trac du boxeur, mais ça me lâchait pas quoi ! Et quand on boxait, on savait que c'est dur, une fois que le gong va retentir et après à la fin c'est fini on prend la douche on est heureux même si on a perdu on a gagné. Mais là, on est là au volant du bus, on a ce truc */?/* contre quoi ? contre qui ? on rumine on ressasse et tout...

*/à quoi M. K. fait-il référence ? La situation de conduite ? les relations avec d'autres collègues ? une sorte de (con)fusion des deux registres ?/*⁶⁸

Et donc je vous dis, après il y a le contexte. Le contexte c'est quoi ? c'est les discours qu'on entend... français ou autres. Et notamment les Maghrébins qui subissent aussi des choses... qui pour certains sont plus faibles... morflent quoi ! */M. K. semble revenir – toujours implicitement – au thème des conflits relationnels/*

J : C'est ce que vous disiez tout à l'heure...

⁶⁷ Il y aurait à interroger ce glissement de contenu, sans transition, entre un vécu de discrimination difficile (sentiment d'indignité) et une appréhension directement liée à l'activité.

⁶⁸ Quoi qu'il en soit, pas de théorie préconçue à appliquer, pas 'd'analyse de contenu'... seulement tenter de s'interroger, de comprendre de quoi il est question - au cas par cas - et plus tard en croisant, recoupant, confrontant les données recueillies. Position qui revient à se défier du rôle de « filtre » (Schein, *op. cit.* p. 25) de la théorie, soit un risque d'observer, d'agir selon une théorie préétablie. Il est donc intéressant ici de noter que si l'enjeu est de produire une posture « clinico-cognitive » (au moins pour les situations 'écoute-entretien') la posture clinique - ici au sens indiqué de ne pas opérer de 'filtrage savant' - gagne à être maintenue pendant la phase d'analyse des entretiens.

I : Moi ça me bouffe... plus aussi la politique, entre guillemets, générale de la boîte qui fait que... des aberrations qui me donnent envie de gerber, excusez-moi mais... en tant que jeune en tant que... c'est-à-dire d'inégalités /.../ on parle de lien social, dans tous les réseaux. C'est ce qu'on fait quoi ! On rentre dans la boîte... de milieu d'origine maghrébine bon ! /.../ Donc moi franchement c'est pas une naïveté je pense de dire que si je serais pas rentré dans ce cadre-là, j'aurais pas le droit de conduire. Alors que je peux vous dire que personnellement, j'ai jamais été sanctionné

J : Hum hum

I : Et pas reçu un seul blâme. Et là j'ai 15 ans de boîte donc et quand on enlève le CAP, ça fait 13 de conduite... j'ai eu deux retards /.../ jamais on m'a convoqué pour un */problème client/*... par contre on a tenté de me faire */inaudible et/ou confus – débit très rapide/* là il y avait un virage... même si ça a été fait par la force des choses, dû à la violence dans la rue... ils ont fait ce virage-là, il y a eu des CAP /.../ Après ils arrêtent... : « on en veut plus »... Qu'est-ce qu'on fait ? on crée une entreprise en association loi 1901, avec les HLM comme parrainage, la préfecture, eux-mêmes, la XXX en parrainage... on prend des jeunes, au SMIC... : « démerdez-vous »... pour aller au casse-pipe... parce que le boulot faut le faire ! C'est un vrai métier ! Les agents de maîtrises assermentés, eux, c'est pas leur boulot... on se demande c'est lequel ! c'est leur problème */tension forte avec contrôleurs ? conflits de statut ? de conception de l'activité ?/*

M : Les relations avec les contrôleurs, ça a l'air un peu... /.../ difficile ?

I : Enfin bref... année là... pour... pour embaucher des jeunes... y'a des Français dans le lot ! */évoque la perception des « Arabes assimilés »/*... donc on arrête ce système-là ! Pourquoi ? /.../ le lien social, l'intégration des jeunes et tout... on a le niveau ! on est testés comme personne d'autre quoi !... Bon il n'en voulait plus */de l'ancien système ? qui n'en voulait plus ?/*... Ils ont fait ce système-là */l'actuel/* par le biais d'une association... Manque de pot... pour eux */pour qui ?/*... non mais tragi-comique !... Ils ont le droit à des formations... les jeunes, dans ce cadre-là

J : Hum hum

I : Professionnelles... Ils ont tous levé le doigt et dit : « nous on veut devenir conducteurs de bus ». Non non non non ! Surtout pas ! Attendez... y'en a, ça faisait deux ans qu'ils étaient dans la boîte déjà... dans des conditions de merde, à faire du super boulot, donc un pied dans l'entreprise... le jeune qui a envie de s'en sortir, qui a des capacités, qui le prouve, qui est propre

J : Hum hum

I : On en veut pas ! A côté de ça on embauche des fils à papa */c'est-à-dire, dans le contexte de l'entretien, des enfants de membres du personnel ?/*, des machins, des pistons... parce qu'à l'époque, moi je vous dis, jusqu'à il y a trois ans à peu près /.../, */depuis/* que ça embauche plus, toutes les années /.../ c'est une vingtaine de personnes embauchées tous les ans

J : Ah oui, il y avait une demande de personnel */liée à arrivée du tram/*

I : C'est clair... alors on voulait pas de jeunes... euh... entre guillemets issus de la mixité... enfin on peut donner les termes qu'on veut

/Retombée des expériences passées d'embauche de ces mêmes jeunes par l'entreprise ?/

M : Oui oui, le langage...

I : Pas de quota par contre... moi je suis contre ça /.../

J : Chacun sa chance !

I : Voilà ! chacun sa chance, aux talents, aux capacités

M : Oui, on comprend bien, bien sûr... Qui est-ce qui n'en voulait pas ?

I : Mais tout le système ? la préfecture... Y'en a un... après depuis il a tenté... j'ai pas de nouvelles de lui, il a ouvert un magasin de luminerie /.../ Il était dégoûté, il a dit : « moi je voulais devenir conducteur... j'aime bien ce métier, ça paie pas mal et tout », il a laissé tomber. Il y a en a plein qui ont laissé tomber, les autres se sont accrochés. Au bout de 4 ou 5 ans donc, stand-bye ! Y'en a qui /.../ ont été se renseigner, et il semblerait /.../ que finalement ils pouvaient pas leur interdire une formation... « Oui mais vous vous payez votre permis »... Y'en a ils se sont démerdés, ils se sont payé le permis /.../ ils ont jamais conduit, ils continuent à faire les médianimateurs, on veut pas d'eux dans la boîte... XXX /DG/ était le patron... il a peut-être son mot à dire quoi ! */sous-entend que ce n'était pas le cas ?/*. Enfin bref...

Evocation de la création d'un syndicat CGT des médiateurs

I : Qu'est-ce qui se passe un jour ? Y'a un des jeunes, qui est conducteur actuellement... ils apprennent qu'il a un double boulot /.../ ouais, c'est pas normal /.../ Ouais... on te vire /.../ ils lui font un conseil de discipline /.../ les autres jeunes ils apprennent ça, ils se mettent tous ensemble, ils vont voir la CGT /.../ branle-bas le combat... ils déboulent chez XXX /DG/... : « non non non on annule ça » */qui annule quoi ?/*... tous les jeunes « ah bon ? » quand ils ont vu ça, la CGT leur a mis la puce à l'oreille, dans l'instant /.../ Ce que je vous dis c'est réel hein !

M : Oui oui

I : Dans l'instant même ils ont créé le syndicat CGT des médiateurs ! /.../ Du coup ils ont embauché tout le monde ! Donc, en voulant virer /.../ virer un jeune qui voulait s'en sortir...

M : Ca a déclenché...

I : Et */en voulant ?/* être le bras armé de la politique, peut-être pas de la boîte... de XXX */la ville/* quoi ! Ils se sont tiré une balle dans le pied */l'entreprise ?/*... mais j'en / ou 'les gens' ?/ rigole(nt), c'est du tragi-comique quoi !... le mec /.../ il a fait embaucher tout le monde !

M : Qui qui le mec là ?...

I : ... Une erreur ! C'est lui */qui ?/* qui a voulu virer ce jeune là. Pourquoi ? Parce que lui son boulot, c'était lui qui coordonnait... C'est pas à /DG/ de savoir comment ça se passe au jour le jour, il délègue !

J : Hum hum

I : /.../ Je sais pas comment dire... Nous on a été contrôlés dans le boulot. Y'a aucune vexation quand on vient, en votre présence ! Si vous êtes pas dans le bus, vous êtes en flagrant délit, vous allez pas ramener votre fraise !/.../ Mais nous on était lâchés dans la nature. On nous faisait signer et tout /signer quoi ?/ et après on nous accusait /inaudible/... Il était chef du personnel /le DG actuel/... /commente le fait 'd'être là' ou non en cas de contrôle/... Seulement M. XXX /?/, jamais on l'a vu sur le terrain ! /note que 'à la place' d'un cadre, M.K. aurait fait des contrôles sur le terrain/... Lui qu'est-ce qu'il faisait ? Le vendredi soir - combien de fois c'était moi qui était au volant du bus ! : « -bus n° untel ? –Oui –t'as un médiateur avec toi ? –ben oui –c'est bon » et il raccrochait /.../ Et ce mec-là donc, il s'est mis en tête de virer... /.../ je sais pas pourquoi ! L'autre il lui a jamais rien fait ! C'est parti comme ça !

M : Vous avez été confronté à une situation... auquel il s'attendait pas... /recouvrement de propos/

/.../ /M.K. se livre à des commentaires redondants de jugement de la situation évoquée/

J : En parlant de vécu, tout à l'heure vous parliez d'autres collègues qui... qui ne parlent même plus ! Enfin qui... /J repère un possible problème d'isolement/

/M.K. demande s'il peut évoquer « d'autres collègues »/

J : C'est que pour nous

I : Un... il a perdu 17 kilos, il est crevé le mec. Il a 45 ans

/Evoque la situation vécue par ce collègue, une situation rapportée donc. Puis indique la pudeur de ne pas se plaindre, c'est-à-dire fait référence à son registre éthique personnel : interprète l'autre ? M.K. formulant ici que 'c'est une question de tempérament'⁶⁹. Suivent des considérations générales sur le racisme, l'Algérie, les autres, etc. (signe d'un épuisement du témoignage ?). Je demande le nom de la personne dont il est fait mention. La situation rapportée semble difficile et il me semble en conséquence qu'il serait plus approprié d'entendre directement l'intéressé, s'il en convenait (mais comment faire au plan pratique ?). Puis M.K. se recentre sur sa situation personnelle

I : Quand on était ambassadeurs, on avait un tuteur, il nous notait

J : Une fois par semaine ? par mois ?

I : non non ! un tuteur, pour les 2 ans de formation

J : D'accord

M.K. évoque des 'entretiens' réguliers. Voyaient le chef du XXX /le futur DG/ une fois par mois. Occasion de remarquer que M.K. situe majoritairement son propos dans le passé. Que tente de nous dire M.K. par ce moyen narratif ? Les tuteurs étaient-ils tous contrôleurs ? (ce qui était le cas pour M.K.)

⁶⁹ Règle pratique : ne pas encourager, voire accepter les témoignages concernant un tiers (en écoute-entretien et non avec le groupe de travail) ? Expliciter pourquoi (question d'éthique : on ne doit entendre que ce qui concerne directement l'interviewé, car il y a sinon déplacement de la situation vécue de l'intéressé vers un tiers non directement concerné par la rencontre).

Indique qu'un CAP de transport aurait été établi pour donner de la crédibilité au contrat de qualification. M.K. nous informe qu'en France il n'y avait qu'un CAP de tourisme (vérifier).

Développe des éléments et caractéristiques de la formation qui était prodiguée.

Laisse entendre que malgré son apparence vestimentaire très soignée, il n'était jamais noté « très bien », mais toujours /ou seulement ?/ « bien »⁷⁰.

I : Un jour j'arrive au boulot, j'étais conducteur /.../ et... je regarde dans ma boîte aux lettres, il y avait une feuille verte, qui correspond... si vous conduisez mal /?/... on fait un constat et là /.../ je ne me souviens pas d'avoir fait un constat... « Manque de précision sur les circonstances d'accident » /.../ je déboule dans le bureau des accidents... à l'époque le gars qui s'occupe de mon planning, il était dans la même pièce /.../ : « je comprends pas » /montrant la 'feuille verte'/... : « vendredi... t'as foutu un mec dans le décor, tu t'es pas arrêté... tu faisais quelle ligne ? » /.../ « Tu faisais de la 12 /.../ ». Je retourne voir le tableau, alors qu'eux ils l'ont le tableau ! C'est des trucs de fou ! /suite confuse/. J'aurais changé /de ligne/ sans rien dire ! Vous imaginez le délire ? ils me font sous-entendre ça ! ... Rien que quand je vous en parle, ça m'énerve... /émotion éprouvée ici et maintenant/.

Suit un exposé de conflit entre M.K. et son tuteur d'alors, sur fond de désaccord quant à la responsabilité d'un accrochage avec un bus

I : Après vérification le contrôleur – ils ont jamais voulu me dire qui c'était – : « vous inquiétez pas, on a fait ce qu'il faut » /M.K. indique à cette occasion qu'il y a eu 7 chefs du personnel en 15 ans/.

/M.K. nous indique (ou plutôt nous fait comprendre) qu'il s'agissait d'une erreur, que son interlocuteur s'en excuse, qu'un contrôleur s'est trompé etc. Et surtout nous montre qu'il n'a guère supporté cette situation/

M : Qu'est-ce qui s'est passé à votre avis là ?

I : Je vais vous expliquer... le mec là ! /... / ils ont trouvé le mec qui a fait ça /accident bus et absence de signalement/... Jaloux... enfin je vais pas juger /il s'agirait d'un conducteur 'à problèmes' et qui est devenu contrôleur/.

M : Il se serait effectivement trompé ou pas alors ?

I : Il s'était effectivement trompé, c'est ce que je vous ai dit... /.../ c'était la ligne d'en dessous /'ligne' au planning ou 'ligne' de bus ? Poursuit sur le même mode de forte réminiscence émotionnelle (« je me souviens comme si c'était hier »)/

M : Oui, ça vous met dans une situation...

I : Mais attendez ! Vous êtes comme un rat dans un coin là !

J : M. XXX (DG) était responsable du SOM /Service Opération et Maintenance de l'entreprise/ ?

⁷⁰ Le « narcissisme des petites différences » freudien ?

I : Non non ! là il était au-dessus /M.K. poursuit sur la critique d'un responsable : « il m'avait dans la ligne de mire ». Puis fournit une nouvelle illustration d'un problème à la conduite (des jeunes qui se livrent à des dégradations dans le bus). Se plaint (s'émeut) de 'messes basses' entre le contrôleur et un responsable/

J : Normalement, il y a une main courante qui a...

I : J'en sais rien ! Je sais pas, ce que je viens de vous dire... je comprends pas quoi ! /ton un peu agressif : « je veux dire », « je veux dire » etc./

J : Mais de votre côté, vous avez pas des questions de main courante... /propos superposés/... de main courante à faire ?

Suivent de longues interventions de M.K., visant à justifier le bien-fondé de ses pratiques professionnelles.

I : J'ai pas compris... mais ça c'est des petits détails, c'est de la rigolade /tend à minimiser l'importance émotionnelle du vécu de la situation/

Suivra un deuxième exemple incidentel : en hiver, dans le centre ville, un fourgon percute son bus puis s'éloigne. Bloqué dans la circulation, M.K. appelle le PC. Commente sur un mode « narratif » l'échange. On lui demande de s'arrêter. J demande si les conversations sont enregistrées. M.K. ne répond pas vraiment : « j'ai confiance ! ». Dit être gêné vis-à-vis des clients. Puis mentionne l'arrivée d'un collègue, style « policier » « avec les gyrophares ». Plus tard, le cadre veut le rencontrer. M.K. soupçonne le collègue de l'avoir « monté contre lui ». Puis développe sur les motivations à être entré dans l'entreprise (« la sécurité de l'emploi »), sur le comportement des uns et des autres, etc.

Sur la dernière partie de l'entretien, M.K. reprend le thème des collègues auxquels il ne serre pas la main et de façon générale se livre à un exposé de son opinion à leur égard

Fin de l'entretien (52 minutes).

III- COMMENTAIRES DE SYNTHÈSE

III.1- Que voient, qu'entendent, qu'instaurent et que font respectivement le clinicien et le cognicien en situation « d'écoute-entretien » ?

III.1.1- Le clinicien

D'un point de vue *strictement* clinique, les organisations de travail n'ont jamais été, ne sont pas et ne seront vraisemblablement jamais des lieux d'exercice favorable au libre déploiement de l'activité de pensée. Un tel constat, pour sévère, voire quelque peu outrancier qu'il puisse paraître, ne signifie pas ici l'adhésion à une hypothèse – qualifions-là de « politique » – selon laquelle une telle sorte de privation résulterait systématiquement d'une intentionnalité consciente, motivée, volontaire (à quelques niveaux fonctionnels ou hiérarchiques que ce soit). Certes, d'innombrables travaux d'anthropologie, de psychologie, de sociologie, etc.⁷¹ décrivent, commentent, expliquent, dissèquent un processus contemporain d'inquiétante aliénation propre au monde du travail. Pour faire court, depuis des décennies s'observe effectivement la montée en continu des exigences cognitives, émotionnelles, relationnelles en vue de satisfaire aux nécessités productives ou de services des entreprises dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Mais ce n'est pas tout à fait, ou pas exactement de cela qu'il s'agit lorsque nous évoquons le « point de vue strictement clinique ». Il s'agit plutôt d'indiquer que le monde du travail, parce qu'il est organisé, parce qu'il est affaire humaine - et non seulement parce qu'il y est question du travail, du travailler et de ses vicissitudes (datées ou plus actuelles) - produit nécessairement (toujours du point de vue clinique) une *symptomatologie*. Et qu'en-deça des innombrables formes concrètes (désordres, malentendus, incompréhensions, dysfonctionnements, conflits, crises et au pire violences) observables de cette *symptomatologie de l'organisé*, le mode d'expression le plus condensé qu'on puisse en formuler nous paraît devoir s'exprimer sous les traits d'un invariant : les atteintes de la capacité de pensée des divers acteurs de l'entreprise (atteintes elles aussi extrêmement diverses dans leurs manifestations, intensité, visibilité, effets).

« Une peur de la pensée dans ses aspects inventifs règne dans l'organisation. Le plaisir de la réflexion désintéressée, de la faculté de jugement est considérée comme n'étant pas de mise, car permettant d'interroger les valeurs au nom desquelles les décisions sont prises ainsi que les modes de penser dominants. La créativité tant réclamée est souvent, en fait, extrêmement bridée » (Enriquez, 1992, p. 95). Il conviendrait bien entendu d'aller plus loin en questionnant l'articulation entre cet état qu'invoque l'auteur de « bridage » de la pensée, vu comme intrinsèque à l'univers organisationnel, et les formes observables d'une symptomatologie d'altération de la pensée : inhibition, sidération de la pensée ou à l'inverse fuite dans une pensée défensive et agitée (comme avec M.K.) qu'occasionne l'exposition à des violences (il s'agit cependant d'une préoccupation de recherche qui outrepassa les limites imparties à ce travail de méthode).

⁷¹ Mentionnons, sans souci d'une (impossible) exhaustivité, quelques contributions importantes (majoritairement francophones) : Sivadon & Amiel (1969), Pagès *et alii.* (1979), De Vries & Miller (1985), Aubert & De Gaulejac (1991), Leymann (1996), Dejours (1998), Hirigoyen (1998), Sennett (1998), Monroy (2000), Lhuillier (2002), Poitou (2005), Durand (dir.) (2006), Théry (2006), Sahler *et alii.* (2007), Clot (2008), Thébaud-Mony & Robatel (2009), Bilheran (2010), Monteau (2010), De Gaulejac (2011).

Ainsi l'instauration d'une *posture clinique* voit-elle pour nous sa première raison d'être dans l'opportunité (quand bien même incertaine, fragile, temporaire) pour le sujet de l'organisation de disposer, certes à l'occasion et pour les nécessités de la recherche-intervention, d'un lieu et d'un temps qui lui soit propre, d'un espace de parole libéré autant que faire se peut des pesanteurs de l'organisé. Le travail de libération de la pensée (ce qu'autorise, très imparfaitement, l'instauration d'un cadre, d'un *setting* d'écoute), de dégagement des effets d'emprise⁷² du contexte d'organisation fonde, cliniquement parlant, l'acte d'intervenir en entreprise, en particulier lorsqu'il y a confrontation à des situations de violences⁷³.

Mais pour mieux faire comprendre et légitimer ce qui précède, convient-il de préciser succinctement ce que l'on entend par « clinique ».

Des usages de la terminologie « clinique » :

Lorsqu'il est fait mention du terme « clinique », une certaine ambiguïté sémantique peut gêner la compréhension de ce dont il est question. Il convient donc de préciser de quoi l'on parle dans le contexte de cet exposé méthodologique.

- Le premier registre de signification, le plus commun peut-être, revient à faire référence à une action ou étude de niveau individuel, au sens où elle se distinguerait d'une action ou étude de niveau statistique ou épidémiologique par exemple. On retrouve en somme avec cette conception un avatar de la distinction entre méthodes quantitatives et qualitatives. Distinction à propos de laquelle Mc Cracken (1988) rappelle que « *the two research approaches represent two very different sets of intellectual habits and frames of mind* » (Mc Cracken, *op. cit.* p. 17) : façon de rappeler qu'on ne saurait réduire un pôle à l'autre sans générer de graves malentendus épistémologiques.

En somme, il convient de comprendre qu'avec cette première acception du terme « clinique », aucune référence n'est faite à des aspects de « théorie clinique ». Il est seulement question de mettre en œuvre une pratique et/ou de fonder un savoir sur la base de données singulières plutôt que plurielles. Ainsi, pour illustration dans le champ de la prévention, qualifiera-t-on en accidentologie la méthode de l'Arbre des Causes comme « méthode clinique », au motif qu'elle s'applique à des cas singuliers d'accidents du travail et non à des analyses de séries accidentelles (Monteau & Favaro, 2003).

- Quant au second sens de ce même terme de « clinique », il s'avère tout à fait différent. Il désigne en effet une pratique (du sujet, du collectif, de l'organisé) épistémologiquement fondée par la référence plus ou moins explicite, plus ou moins complète, plus ou moins exclusive au modèle psychanalytique

⁷² A propos d'emprise, nous rappellerons ici notre proposition antérieure : « la prévention ne doit-elle pas être interpellée dans la mesure où la perte de la distance et donc de l'autonomie de pensée devient facteur de vulnérabilité psychologique de personnels identifiés, sous des formes concrètes très diverses, aux idéaux organisationnels (Aubert & De Gaulejac, *op.cit.*) ? En d'autres termes, *l'emprise organisationnelle devient repérable comme un facteur de risque psychosocial*, ceci en complément d'autres facteurs de risques (d'accidents et maladies liés au travail) mieux connus » (Favaro, 2006, p. 13-14, nous soulignons).

⁷³ Façon d'indiquer que l'instauration du dispositif « entretien-écoute » puisse contribuer à desserrer (bien modestement) la contrainte pesant sur l'activité de pensée du sujet. Par exemple en favorisant une certaine distance réflexive (ou « mentalisation » en terme clinique) par rapport à la situation éprouvée.

(ici, moins en qualité de pratique que de mobilisation d'un savoir). Toutefois, au-delà des seules considérations d'usage d'une lecture particulière des phénomènes étudiés dans ce cas (nous pensons bien entendu à la prise en considération de l'hypothèse de l'inconscient⁷⁴), il est aussi et peut-être surtout question d'une « posture clinique », c'est-à-dire d'un certain rapport d'interaction avec l'autre, rapport réglé selon des exigences professionnelles établies de longue date : nécessité d'une demande, primauté du rapport subjectif du sujet à son symptôme, position distanciée du clinicien (Favaro, 2005a). Dans ce contexte d'usage, on parlera d'ailleurs préférentiellement de « posture clinique » (qui est d'ailleurs le terme préférentiellement utilisé dans ce travail) plutôt que de « démarche clinique » ou de « méthode clinique »⁷⁵.

Ajoutons un autre aspect de compréhension de la posture clinique *en situation d'intervention*, bien exprimé par Kleinman et Copp (1993) qui, dans l'introduction à leur texte *Emotions and Fieldwork*, se portent en faux contre une certaine idéologie objectiviste (de fait largement dominante) : « *according to that ideology, emotions are suspect. They contaminate research by impeding objectivity, hence they should be removed* » (Kleinman & Copp, *op. cit.* p. 2). Les auteurs consacrent en effet une partie de leur réflexion à montrer et illustrer l'intérêt de mettre à profit les émotions ressenties comme moyen privilégié d'accès à une meilleure compréhension du terrain. C'est en somme une défense et illustration d'un enseignement élémentaire de la posture clinique, enseignement en vertu duquel le principal (mais non l'unique) outil de travail du clinicien, c'est sa personnalité et qu'il ne saurait donc être question d'en brider l'expression au profit de quelque illusoire « contrôle émotionnel » censé favoriser l'émergence du « vrai »⁷⁶.

Ceci étant, entre ce qui se présenterait, d'une part, comme mobilisation d'un « type pur » et/ou « idéal » d'une telle clinique (diversement référée au modèle théorique de la psychanalyse donc) dans le monde du travail et, d'autre part, ses déclinaisons par les praticiens (fonction de leur formation, de leur pratique, de leur théorie et de leur contexte de travail) se recommandant d'un tel paradigme, une grande variabilité s'observe, dont il convient évidemment de tenir compte. On identifie de la sorte non seulement une « psychologie clinique » (générique), mais aussi bien une « sociologie clinique », une « clinique de l'activité », une « clinique du travail », une « clinique

⁷⁴ Pour un exposé systématique de la prise en compte des motions inconscientes à l'œuvre dans la dynamique organisationnelle et des postures d'intervention et de recherche qui en résulte, cf. Enriquez, 1992.

⁷⁵ Concernant cette dimension de posture, mentionnons aussi la formulation de Grossen & Salazar Orvig (2006) qui notent que par « clinique » on entend toute forme d'interaction asymétrique (un « demandeur » et un « offreur » de service) mise en œuvre dans un contexte professionnel.

⁷⁶ Ainsi que le formulait Heidegger dans *La question de la technique*, propos qui nous semble transposable dans notre problématique, vu qu'il y est aussi question de « non-occultation » (c'est-à-dire dans la philosophie heideggerienne, d'un effet de transparence - de l'objet technique dans le texte, de la vérité du sujet ici - rendu possible par l'exercice de la Raison) : « de même la non-occultation suivant laquelle la nature se révèle comme un effet complexe et calculable de forces peut sans doute autoriser des constatations exactes ; mais, justement en raison de ces succès, elle peut demeurer *le danger que le vrai se dérobe au milieu de toute cette exactitude* » (Heidegger, 1954, p. 15-16 de l'édition de 1984, c'est nous qui soulignons). Autrement dit, les vérités essentielles sur l'homme tendent à être paradoxalement voilées par ce débordement de la « raison (excessivement) raisonnante ». Et d'ailleurs, n'est-il pas étonnant de noter que les ergonomes semblent découvrir bien tardivement la nécessaire prise en compte de cette dimension subjective de leur activité ? : « une meilleure prise en compte des dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome nous semble nécessaire dès la formation des futurs intervenants. Elle suppose que ces dimensions aient droit de cité scientifique, c'est-à-dire que les modèles de l'activité de l'ergonome qui ont la dignité de 'référence légitime' les intègrent progressivement » (Daniellou, 2006, pp. 15-16).

médicale du travail », etc.⁷⁷ Toutefois, ne s'agissant pas dans le cadre de cet exposé d'entrer dans le jeu de controverses complexes quant au bien-fondé des divers courants théorico-pratiques défendus par chaque école, convient-il plus modestement d'indiquer qu'un certain invariant partagé de posture et de lecture des terrains de recherche et/ou d'intervention définit *de facto* une appartenance à ce paradigme de la clinique (dans le second sens venant d'être précisé)⁷⁸.

- Clôturons ce paragraphe d'éclaircissement en rappelant que bien entendu, historiquement parlant, le terme « clinique » vient de la culture médicale, définissant un « (soin) qui se pratique au chevet (du malade) » (Robinson, 2003, p.16). On voit bien toutefois que les usages se sont étendus dans des champs de pratique dépassant largement le célèbre « colloque singulier » (Foucault, 1963) médecin-malade, en particulier pour le domaine qui nous concerne ici des interventions sur des problématiques de prévention des situations de violences en contextes professionnels.

III.1.2- Le cogniticien

Bien que participant à la compréhension des situations de *résolutions de problèmes*, la psychologie cognitive a longtemps peiné à expliquer et/ou à prédire les comportements en *contextes réels* (et non plus seulement expérimentaux). En effet, la complexité et la dynamique de ces situations (notamment le monde de l'entreprise qui nous intéresse ici) résiste à la simple décomposition par facteur et met rapidement en évidence les limites cognitives de l'être humain autant que l'importance des fluctuations de l'environnement dans les traitements opérés par les individus.

Cette prise en compte des situations réelles met en particulier l'accent sur l'impossibilité pour ces derniers de s'appuyer sur une représentation objective et/ou exhaustive de la réalité pour les prises de décisions (les individus recherchant préférentiellement à recueillir les seules informations qu'ils estiment nécessaires pour prendre leur décision et continuer ainsi à poursuivre leurs objectifs de manière satisfaisante). De même convient-il de tenir compte d'un ensemble de *biais* (biais de représentativité, biais de sélection, etc.) qui influencent les choix décisionnels des individus.

Par ailleurs, cette prise en compte progressive de l'influence du contexte sur le comportement permet de montrer que ce qui n'est pas jugé pertinent pour l'action tend à être négligé, voire même à ne pas être perçu. La psychologie cognitive contribue aussi à montrer que la prise en considération du contexte, des expériences vécues des individus et de leurs confrontations finalisées avec leurs milieux (outils, environnement humain et social) sont primordiales pour rendre intelligibles les comportements observés.

Concernant plus spécifiquement l'intervention à Tramobus, le point de vue d'analyse cognitive adopté s'inspire du *modèle de pilotage des situations*, proposé par Amalberti (1996). Ce modèle postule que « l'opérateur » (dans un contexte d'entreprise, il pourra s'agir, selon les questions à traiter, de toute catégorie de personnel) s'appuie sur les connaissances préalables qu'il a du monde

⁷⁷ Pour une discussion d'éléments d'épistémologie propre à ce courant de pensée, cf. Favaro, 2010. Pour un exposé historico-conceptuel des diverses écoles mentionnées, cf. Billiard, 2001.

⁷⁸ A remarquer cependant un effet d'asymétrie entre les deux définitions d'une « clinique » venant d'être indiquées. En effet, si l'on peut aisément concevoir que la première (clinique comme méthode) puisse être incluse dans la seconde (clinique comme posture), l'inverse n'aurait guère de sens !

(fonction de son expérience, de sa formation, de son histoire professionnelle, etc.) ainsi que sur les informations qui lui parviennent de la situation dans laquelle il se trouve au moment présent. En fonction des contraintes de cette situation, l'opérateur s'appuie sur une représentation incomplète (mais qu'il juge généralement satisfaisante) de la situation pour prendre ses décisions et orienter ses actions.

Il prend aussi en compte le *sentiment* qu'il a de la maîtrise de la situation (notamment quant à déterminer si les ressources à sa disposition lui permettront ou non de faire face à la situation donnée). De plus, l'opérateur prélève activement des informations en provenance de la situation (nouvelles contraintes, nouvelles ressources, apparitions de solutions acceptables) ainsi que des informations générées par d'éventuels écarts à ses anticipations (les « erreurs »). Le comportement cognitif ainsi modélisé par Amalberti (*op. cit.*) est en outre décrit comme permettant de régler les « compromis cognitifs », autrement dit les divers ajustements effectués par l'opérateur en vue de rendre cohérents les différents éléments caractérisant la situation dans laquelle il se trouve (ressources personnelles incluses). En somme, dans cette perspective, l'accent est finalement mis sur les différentes *activités de régulation* mises en œuvre - autant par l'individu que par l'organisation - afin d'obtenir une situation de travail jugée *acceptable*.

Ce schéma conceptuel de l'activité de l'opérateur en situation de conduite d'un système de travail conduit enfin à postuler que dans le meilleur des cas, l'équilibre de l'activité sera principalement assuré par *l'organisation de travail* (conditions de travail, mais aussi maintien d'un niveau de compétence adéquat des différents acteurs, *via* notamment la formation).

Cependant, en *situations dégradées*, le modèle prédit que cet équilibre *a priori* de la situation de travail tend alors à être transféré aux seules compétences de l'acteur, charge à lui de « se débrouiller » en fonction des ressources à disposition et de ce qu'il peut en mobiliser, compte tenu de la situation dans laquelle il se trouve. Ce qui revient à énoncer que le périmètre des moyens d'action se déplace *de la mobilisation d'une compétence collective ou organisationnelle vers une compétence individuelle*.

Enfin, en contextes de travail *extrêmement dégradés*, ce même périmètre d'actions envisageables tend à migrer non seulement d'un niveau collectif vers la mobilisation de capacités de régulation plus idiosyncrasiques, mais on observe en outre que le sujet ainsi exposé recherchera activement des « solutions opportunistes » disponibles dans l'environnement (solutions qu'il pourra ou non solliciter, fonction de son état physique, cognitif et émotionnel).

Dans un tel cas de figure, l'analyse cognitive postule qu'il y a apparition d'une *rupture qualitative* dans un processus de travail, par ailleurs de nature continue. En outre, dans l'éventualité où de telles ruptures adviennent, leurs caractéristiques observées contribuent alors à renseigner sur certains points de fragilité des acteurs (qui sont dans un tel cas de figure parvenus à leurs limites de fonctionnement), mais tout autant de l'organisation de travail au sein de laquelle se déroule ce genre de situations limites⁷⁹.

⁷⁹ Ajoutons que ces ruptures pourront aussi faire l'objet d'analyses permettant de renseigner sur des situations de carences de prise en compte des « signaux d'alerte », de nature technique (alarmes) et/ou humaines (plaintes), adressés à l'opérateur par le système et/ou l'environnement.

Quelques repères de constitution de la psychologie cognitive :

Les considérations qui précèdent gagnent en compréhension en rappelant que la psychologie cognitive est issue de la psychologie générale et de la psychologie expérimentale. La première étudiait les grandes fonctions humaines (apprentissage, intelligence, mémoire, perception, etc.). L'approche de ces fonctions a cependant été rapidement confrontée à deux problèmes : la *variabilité* des éléments à prendre en compte et *l'intégration* par l'Homme de ces éléments. Pour palier ces difficultés, c'est la méthode expérimentale qui aura tout d'abord été privilégiée. Il s'agissait notamment (en situation expérimentale donc) d'isoler les facteurs, de les faire varier et d'observer les modifications de comportement qui en résultaient. Toutefois, par sa volonté de généraliser l'impact de certains facteurs sur le fonctionnement général, cette orientation de recherche conduira à délaissier certaines variations, en particulier celles attribuées aux singularités individuelles, terrain en quelque sorte « délaissé » au profit des approches et modèles de la psychologie clinique⁸⁰.

Se développe par la suite (dans les années quatre-vingt) une meilleure compréhension des différents traitements réalisés par les sujets et visant à *relier la perception d'une information avec la (ou les) réponse(s) qu'elle provoque*. Du point de vue de cette évolution, l'avènement de la psychologie cognitive peut être lu comme un dépassement de l'utilisation du paradigme expérimental traditionnel (vérifier l'influence d'un signal sur un comportement) : il s'agira en effet d'étudier les différentes transformations subies par un signal donné *avant* qu'il ne provoque une réponse du sujet.

En somme, la psychologie cognitive a permis le passage d'un paradigme « stimulus/réponse » vers un paradigme « stimulus/système de traitement de l'information/réponse ». De sorte qu'ait pu être progressivement mis en évidence, d'une part, l'existence de différentes étapes de ce traitement (interne au sujet) de l'information, d'autre part, un phénomène de compétition entre des traitements non conscients, involontaires (principalement liés aux propriétés du signal) et les traitements liés à la volonté, à la motivation, aux objectifs de l'individu qui les réalise (Denecker, 1999).

Par la suite, la psychologie cognitive s'intéressera à l'étude des « erreurs » (vues comme « écarts à l'attendu »), erreurs qu'elle tendra à conceptualiser de plus en plus systématiquement en termes de *dysfonctionnements* de certains traitements de l'information. Il s'agit d'une orientation de travail

⁸⁰ Pour information, c'est le médecin, neurologue et psychologue suisse Claparède qui aurait le premier proposé l'expression *psychologie clinique*, conçue comme *le moyen de transporter les ressources de la psychologie expérimentale au chevet du malade*. C'est là une conception qu'on pourrait qualifier de « délicieusement désuète », mais qui participe (ou plutôt inaugurerait) du long cheminement intellectuel visant à favoriser l'intercompréhension entre traditions expérimentale et clinique dans le champ (essentiellement académique) de la psychologie. Mais rappelons que depuis la tentative avortée de Lagache, auteur d'une fameuse *Unité de la psychologie* (1949), les traditions ne feront que s'éloigner l'une de l'autre (sur cette question, on pourra consulter Gori (dir.), 1989). Cependant, avec la remarquable évolution conceptuelle et méthodologique portée par la psychologie cognitive, mais aussi bien par le progressif « assouplissement épistémologique » de la psychologie clinique, il nous semble qu'aujourd'hui, des possibilités de rencontre, même modestes (et dont nous tentons de témoigner avec ce travail), peuvent s'envisager, notamment à l'occasion de questions soulevées moins en termes de territoire académiques que par la rencontre avec des terrains d'entreprises confrontées à de complexes enjeux de pilotages (organisationnel, technique, humain) de leurs activités.

importante à considérer en matière d'intervention en entreprise. C'est en effet ainsi que dans le modèle cognitif mobilisé au cours de l'intervention chez Tramobus, les violences, les situations d'isolement, voire de solitude⁸¹ rencontrées y sont, du point de vue cognitif dont il est question ici, conceptualisées comme des situations où les individus voient leurs marges de manœuvre extrêmement contraintes et où le risque de perte de maîtrise de la situation - par conséquent le risque d'erreurs et/ou de dérives⁸² vers les limites de fonctionnement sûr du système - devient très élevé. Ces situations, qui indiquent au salarié qu'il a atteint ses limites de capacité de traitement de la situation qu'il affronte, sont alors conceptualisées comme « des indices de défaillance du système » (Marc *et alli*, *op. cit.* p. 126).

Enfin et toujours dans la continuité de cette approche, le cognicien s'intéressera aussi aux *solutions disponibles* : « par ailleurs, l'expression de 'carences de soutien' et de 'violences internes' semble poser plus de problèmes. Il s'agit de situations pour lesquelles les salariés n'ont pas la maîtrise de la situation. D'un point de vue cognitif, les carences de soutien mettent l'accent sur le fait que le salarié doit se débrouiller seul dans une situation dans laquelle il a du mal à trouver une solution et pour laquelle il ne peut espérer d'aide. Il en va de même pour les situations de violences internes. Si elles étaient mieux prises en compte par l'organisation du travail, on peut penser qu'elles ne seraient pas sources de plainte. Dans les deux cas, le salarié se trouve exposé à des situations où il doit soit se résigner, soit verser lui-même dans de la violence interne (disputes, altercation...) pour imposer son point de vue » (Marc *et alli*, *op. cit.* p.125).

III.2- Que dire des effets induits par les différences de posture des deux interviewers ?

Nous citerons ici Blanchet (*op. cit.*) lorsqu'il fournit des résultats expérimentaux relatifs au maniement des questions et des relances en situation d'entretien : « on observera par exemple dans l'entretien de recherche, qu'il apparaît vite à l'interviewé que l'interviewer s'abstient de poser des questions directes et procède par relances indirectes /.../ Après un quart d'heure d'échange, si l'interviewer change sa stratégie en accroissant par exemple le nombre de questions directes, on observe que l'interviewé continue à interpréter ces questions comme des relances indirectes, en produisant un discours structuré répondant à lui-même, mais si le régime des questions directes se prolonge, petit à petit l'interviewé diminue sa production discursive et finit par répondre succinctement aux questions (comme dans un questionnaire) » (Blanchet, 1991, p. 79).

Ce passage est intéressant à plus d'un titre lorsqu'il est question de concevoir les effets produits par notre proposition « écoute-entretien ». En effet, si l'on devait (au risque de la caricature) retenir l'élément essentiel qui caractérise postures clinique et cognitive, c'est bien la tendance de la première à *relancer* et de la seconde à *questionner* qui les distingue d'emblée. La question soulevée en conséquence est alors la suivante : qu'en est-il lorsque ces situations d'alternance « questions/relances » sont majoritairement le fait non pas d'un interviewer en particulier, mais le

⁸¹ Marc *et alli* (*op. cit.* p. 115) distinguent sentiment d'isolement : « constat subjectif d'une carence des possibilités d'obtenir de l'aide ou de disposer de ressources à un moment où le travailleur estime en avoir besoin » et sentiment de solitude : « situation subjective où le salarié s'est résigné à ne pas rechercher d'aide, considérant par avance que c'est peine perdue ».

⁸² Pour un exposé sur la notion de « dérive », mais vue comme extension et enrichissement des concepts antérieurs de « défaillance », puis « d'erreur » et son intérêt pour la prévention des risques *professionnels* (et non seulement *industriels*), cf. Favaro, 2005b.

résultat voulu de la co-présence de deux interviewers, porteurs de finalités distinctes au cours de l'entretien ?⁸³

Si l'on rappelle maintenant la distinction, classique en pragmatique de la communication (Watzlawick *et alii*, 1967), entre niveaux de *contenu* (ou communication « digitale ») et de *relation* (ou communication « analogique »), alors il est possible de considérer que le pôle clinique de l'entretien représente plutôt l'élément *relation* et le pôle cognitif l'élément *contenu*. Rappelons de nouveau que cette distinction ne signifie aucunement l'adoption de postures stéréotypées des interviewers (ce qui d'ailleurs apparaît bien à la lecture des verbatims d'entretiens). Simplement se manifeste dans ce travail la volonté de former un binôme de deux chercheurs-intervenants qui soit (ou plutôt devienne) en capacité de tenir ensemble les deux registres cliniques et cognitifs examinés, car vus comme une réponse (ou adaptation technique) à élaborer face aux difficultés de compréhension et d'action que soulève la confrontation à des phénomènes de violences en milieu professionnel.

Indiquons ici que le cognicien peut très bien retrouver les intentions lui permettant de reconstituer les marges de manœuvre qui justifient pour partie les choix attitudeux, décisionnels de l'interviewé (quitte à poser des questions plus spécifiques). Dans ce type de situation, du point de vue clinique aussi bien que cognitif, l'ordre dans lequel les propos de l'interviewé s'enchaînent a un sens. Ainsi qu'on l'observe en effet avec les travaux sur les représentations (Bisseret, 1995), les interviewés ne parleront que de ce qui fait sens pour eux. Toutefois, la posture cognitive visera préférentiellement à vérifier (activement) dans quelle mesure certains thèmes non formulés seraient l'indice d'une banalisation (thèmes connus de l'interviewé mais faisant partie des connaissances de base sur lesquelles il n'y a pas lieu de s'étendre) ou d'une « non existence » (l'interviewé n'en parle pas, précisément pour ce motif « d'inexistence »).

En outre, cette posture cognitive pourra s'avérer beaucoup plus intrusive dès le moment où il convient de changer de thème ! Cela se justifie du fait que lorsqu'un interviewé approfondit son discours sur un thème, il lui est généralement difficile de changer de sujet en faveur d'un thème cognitivement distant (ex : passer d'un discours sur le racisme à un discours sur la conduite du bus ou du tram). Non pas que cela soit impossible, mais l'absence d'élément commun empêche la transition. Ici encore le cognicien tendra alors à être directif, s'efforçant de susciter directement la représentation mentale adéquate de l'interviewé.

III.3- Quels éléments théorico-pratiques les deux interviewers partagent-ils ?

Nous en retiendrons quatre : la place de la subjectivité, l'attitude vis-à-vis des défenses, la prise en compte d'un effet d'intervention, une conception partagée du lien violences/dysfonctionnements.

III.3.1- L'intérêt pour la *subjectivité et l'intersubjectivité* en situation « d'écoute-entretien »

Indiquons d'emblée que la question de la subjectivité n'est en rien le monopole de la clinique ! Les écoles cognitivistes ont en effet depuis longtemps (Ochanine, 1978) porté leur attention sur cette

⁸³ Ici encore, nous ne prétendons pas être en mesure de juger dans l'immédiat de l'intérêt de ce questionnement, encore moins y répondre dans les limites imparties à ce travail. C'est plutôt que dans une perspective de poursuite, d'enrichissement et de consolidation de notre proposition méthodologique « écoutes-entretiens », une telle particularité nous apparaît utile à considérer *a priori* dans ses retombées pratiques.

dimension de l'activité humaine, notamment dans la perspective d'étude des *représentations mentales*. Cette dernière est conçue pour Ochanine (*op. cit.*) - qui peut être considéré comme l'initiateur d'un champ de recherche dédié à ces questions - dans les termes d'une *représentation simplifiée du monde*, particulière à chaque individu. Dans cette perspective, on distinguera deux types de représentation mentale : celle concernant le monde des sujets, résultat de leurs différentes expériences cumulées ; celle de la représentation *opérative*, qui désigne la représentation de la situation sur laquelle s'appuie le sujet pour réaliser ses actions. A noter que le second type est de nature plus schématique que le premier. En effet, la représentation opérative sélectionne une *partie seulement des informations disponibles* pour le sujet (celles issues de son expérience et/ou issues du monde qui l'entoure). Surtout, cette représentation opérative est tournée vers l'action *en fonction des objectifs du moment*. Ajoutons qu'elle est labile et sans vocation de perdurer une fois l'action accomplie.

Enfin, toujours de ce même point de vue cognitif, le contenu de la représentation mentale telle qu'esquissée ici - équivalent de la subjectivité (de type plutôt psychoaffectif) du clinicien - est définissable (et variable) selon trois critères :

- *La tâche à réaliser* : l'importance que l'individu accorde aux propriétés d'un objet varie en fonction de la tâche à réaliser (certaines caractéristiques étant mises en valeur et d'autres négligées),
- *Le niveau d'expérience* de l'individu: avec l'élévation de son niveau d'expérience, il sélectionnera sans réfléchir certaines propriétés de la situation qui sont seules en rapport avec l'action à mener,
- *Les propriétés de la situation* : en fonction de la dynamique et de la complexité de la situation, l'exigence d'action associée à la représentation (ou « image ») opérative imposera à l'individu une sélection plus ou moins importante des éléments à prendre en compte.

Ce couplage observé entre *objectifs* (normatif et/ou personnels), *situation* et *niveau d'expertise* du sujet font de la représentation un élément exemplaire d'expression de la subjectivité, telle qu'ainsi conceptualisée du point de vue cognitif. On notera en particulier qu'avec ce mode d'approche de la notion de représentation, *ce qui est présent importe autant que ce qui est absent*. C'est ainsi que concernant les situations de violence professionnelle, l'expression même de cette violence informe certes sur le ressenti de l'individu, mais aussi et peut-être avant tout, il informe tout autant quant au fait que le problème soit (« présence » du problème) ou non (« absence » du problème) traité par l'organisation.

Maintenant, en termes plus cliniques autant que du point de vue de l'action générale de prévention, nous avons déjà eu l'occasion de signaler (Favaro, 2005a) la nécessité autant que la difficulté commune à prendre en compte la réalité subjective du sujet en souffrance. On rappellera en effet à quel point, malgré un long parcours théorique et technique, initié pour la France dans l'entre-deux guerres, notamment par des psychiatres qu'intéressaient les questions de santé au travail (cf. Billiard, 2001, 2002 ; Torrente, 2004), la reconnaissance de l'importance et donc l'intérêt pour la subjectivité au travail suscite toujours de fortes résistances. Car si aborder la question de la souffrance au travail revient nécessairement à réhabiliter une subjectivité, plus précisément ici une inter-subjectivité, celle-ci se heurte souvent à une grande difficulté de prise en compte

professionnelle de la part d'acteurs (préventeurs, médecins, responsables de ressources humaines, etc.) peu ou insuffisamment formés à une telle problématique⁸⁴.

Sans compter qu'une autre difficulté, plus commune, est que dans le langage courant, « subjectif » évoque bien souvent « non réel ». Mais non réel pour qui, pour quoi ? Pour autrui éventuellement, qui pourtant a lui aussi sa subjectivité ! Or, pour l'individu en souffrance, rien de plus réel que ce qu'il vit et la façon singulière dont il l'éprouve. Ainsi, comprendre et surtout agir sur des problématiques de violences ne peut guère se concevoir en niant le poids des positions subjectives, notamment au motif de la nécessité d'objectiver, sous des formes plus ou moins savantes, les problèmes⁸⁵.

Ceci étant, est-il suffisant de qualifier une situation de violence à partir de l'unique position subjective d'une variété d'interlocuteurs ? Sur cette question, mentionnant que l'étude des violences reste inséparable de celle de ses représentations, fondement d'une catégorisation subjective de l'objet, Gaussoit (2010) conclut que « de fait, plutôt que d'imposer une grille de lecture extérieure, le chercheur étudie voire réduit de plus en plus la violence à ce qui est qualifié comme tel par les acteurs concernés » (Gaussoit, *op. cit.* p. 32).

On ajoutera que la qualification ne s'exprime pas nécessairement (et même plutôt rarement dans le monde du travail) par l'usage du terme « violence ». Ainsi, quand bien même l'observateur adhérerait à l'option pragmatique proposée par Gaussoit, il lui resterait cependant à catégoriser les propos et termes entendus comme renvoyant bien sémantiquement à des problématiques de « violences », ce qui nécessite de sa part une *activité interprétative* dont il devra être en mesure d'explicitier le bien-fondé.

III.3.2- La prudence à l'égard des systèmes de défenses susceptibles d'être mobilisés par les personnes rencontrées

Dans la continuité du paragraphe qui précède, il convient de faire mention d'une dimension plus explicite et délicate de cette prise en compte du registre subjectif en situation « d'écoutes-entretiens » : celle de l'attitude à l'égard des mécanismes de défenses propres à chaque sujet. Et bien que cette question appartienne en premier lieu au savoir de la clinique⁸⁶, sa prise en

⁸⁴ Une résistance d'une autre nature, épistémologique et non plus applicative, se manifeste aussi dans la tendance (pour non pas dire la volonté) des courants scientifiques dominants (quantitativistes, substantialistes) à repousser la dimension subjective de la souffrance en dehors de la connaissance légitime. Pourtant, comme l'indique De Gaulejac (2009) : « l'objectivité consiste moins à neutraliser la subjectivité qu'à analyser en quoi elle intervient dans la production de la connaissance » (*op. cit.* p.57).

⁸⁵ Ce qui reviendrait en effet à faire disparaître le sujet dans sa singularité (précisément subjective) au profit d'abstractions statistiques et/ou normatives, posture évidemment inacceptable (au plan scientifique autant que déontologique) pour qui adopte un point de vue clinique.

⁸⁶ Historiquement, les premières mentions viennent d'un texte de Freud qui, dans *Névroses, psychoses et perversions* (1894), consacrait un chapitre aux *Psychonévroses de défenses*. Celles-ci se voyaient alors conceptualisées comme un état de révolte du moi contre des représentations et/ou des affects pénibles ou insupportables pour le sujet. Freud reviendra sur cette question des défenses (qu'il tendait jusqu'alors à cantonner à la notion de refoulement) en 1926, dans l'appendice à son ouvrage *Inhibition, symptôme et angoisse*. Il y proposera un modèle d'inspiration homéostatique, défendant la thèse du maintien par le sujet d'un équilibre acceptable entre les diverses motions internes, conflictuelles de son appareil psychique (pour un exposé systématique, cf. Perry (dir.), 2009).

considération autant que les attitudes à adopter par les interviewers en font dans les faits un objet partagé de la dynamique de l'écoute-entretien.

En effet, ainsi que l'énonce Chabrol (1988) dans un article discutant des faiblesses de 'l'entretien non directif de recherche' : « à quoi servirait d'instaurer d'un point de vue 'clinique' une relation duelle authentique entre un interviewer et un interviewé, si le premier s'interdisait de traiter chemin faisant les phénomènes classiques de résistances, de déplacement, de censure /.../ et réduisait son rôle à celui de poseur de questions préétablies ? » (Chabrol, *op. cit.* p. 61). En somme (et bien qu'ici ne soit pas mentionné explicitement la question des défenses du sujet), l'auteur soutient qu'à partir de l'instant où il est fait mention d'une démarche ou attitude *clinique*, il convient d'en respecter les exigences minimales de mise en œuvre, au risque sinon de dénaturer le sens de ce dont il est question.

C'est aussi l'occasion d'indiquer qu'un certain *savoir pratique* se constitue et circule au sein de la dyade formée par les interviewers. Un savoir certes non dénué d'interrogations quant à la capacité de mise en œuvre, d'attitude à adopter. Car il s'agit d'une part, d'identifier la manifestation de réactions défensives lorsqu'elles surgissent et d'autre part, d'en respecter la teneur, gage élémentaire de professionnalisme en situation d'entretiens à composante clinique : « Il faut que le patient puisse supporter ce qu'il nous dit sans que l'estime de soi, la cohérence, l'unité et la continuité de soi ne soient remises trop brutalement en cause /.../ Le patient n'a que trop spontanément tendance à identifier le cabinet du psychologue et le confessionnal /.../ S'il vit ce qu'il a dit comme un aveu, trop de culpabilité ou trop de honte mobilisées ainsi feront de cet entretien une rencontre sans lendemain, un traumatisme. Non seulement le clinicien ne doit pas provoquer un tel aveu, mais il doit tenter de le prévenir. Il est souhaitable que le client ne dise que ce qu'il peut supporter durablement et avec bénéfice pour lui d'avoir dit » (Chiland, *op. cit.* p. 21). Certes, les «écoutes-entretiens» dont il est question ici n'ont pas vocation thérapeutique (au mieux de soutien temporaire). Malgré tout, l'énoncé par les personnes des souffrances dont elles sont porteuses exige cette attention opportunément rappelée par Chiland.

Nuançons enfin la crainte éventuelle de malmener les personnes entendues, au motif qu'elles seraient souvent en situation de souffrance (en lien avec le travail) et/ou de les illusionner sur les possibilités offertes par la situation d'entretien. Certes il convient d'être prudent, de ne faire ou ne laisser entendre aucune promesse irréaliste, d'éviter les maladresses et toute attitude ou propos susceptibles de faire violence à l'interviewé. Toutefois, nous suivons Palmade (*op. cit.*) indiquant que « les craintes de 'briser l'interviewé', de 'l'abandonner' après avoir suscité une demande thérapeutique ou de soutien, la culpabilité à 'l'amener à découvrir des choses qu'il ne veut pas connaître'..., nous semblent des symptômes d'un fantasme de toute-puissance et/ou de désir pervers de manipuler l'interviewé. Une telle position manque de modestie ; elle ne tient pas compte du poids des résistances (conscientes et inconscientes) des interviewés - de tout être humain. Et si des défenses avaient été assouplies au cours d'un entretien, ce qui aurait favorisé quelque abréaction émotionnelle pendant l'interview – ce qui arrive parfois -, les capacités de récupération de ces défenses sont considérables. » (Palmade, *op. cit.* p. 24)⁸⁷.

⁸⁷ Pour aller plus loin sur cette question des défenses, il conviendrait de revisiter les travaux pionniers du Tavistock Institute, en particulier ceux de Jaques (1955), un auteur qui aura permis de comprendre *que les*

III.3.3- La prise en considération de l'effet d'intervention induit par la situation « d'écoute-entretien »

Sur cette question, nous citerons Bayart (1992) : « toute recherche de terrain est en même temps une intervention du point de vue des 'gens du terrain'. Une simple interview, démarche considérée, par les chercheurs académiques, comme peu impliquante, peut néanmoins produire des effets considérables sur l'interviewé selon les circonstances où elle prend place » (Bayart, *op. cit.* p. 5)⁸⁸. L'auteur ne précise pas en quoi pourrait consister cet « effet considérable » qu'il postule. Toutefois, il évoque l'importance « d'accrocher les demandes latentes et leur permettre de cristalliser ».

N'y a-t-il pas en effet à considérer qu'une intervention en entreprise répondant à une problématique de violences (rappelons que dans le cas de Tramobus, il s'agit notamment de problèmes de racisme, d'isolement, de maltraitance et d'agression) contient nécessairement d'importantes demandes latentes ?

Cependant, de quelle demande peut-il s'agir ? Nous postulerons que, dans le cadre du volontariat proposé de pouvoir être librement entendu par les intervenants, la demande relève en premier lieu d'une volonté de témoigner... mais aussi, bien souvent, de l'espoir que les interlocuteurs contribuent d'une façon ou l'autre à « arranger la situation »⁸⁹. Sans se laisser entraîner dans un tel irréalisme, indiquons cependant qu'au plan clinique, le temps de l'entretien est au moins susceptible de créer les conditions favorables à un travail de réflexivité, de prise de recul quant à la situation vécue. Quant au plan cognitif, l'entretien contribue à renseigner des éléments d'informations utiles à l'élaboration ultérieure, et dans un autre espace d'intervention - celui constitué par le groupe de travail⁹⁰ - de propositions d'analyse et d'action.

III.3.4- Le partage d'une conception des situations rencontrées de violences comme conséquence de dysfonctionnements techniques et/ou organisationnels

Avec ce dernier paragraphe, nous faisons référence (succinctement dans le cadre de cette note⁹¹) à une proposition de modélisation partagée (c'est-à-dire visant à unir les points de vue clinique et cognitif) des liens entrevus entre les difficultés vécues et exprimées par divers membres de l'entreprise et un état chronique d'inachèvement en matière de traitement des divers incidents

individus tendent à utiliser les organisations dans lesquelles ils travaillent pour renforcer leurs propres mécanismes de défenses ! Car ainsi que le formule Novara (2004), discutant les travaux de Jaques (*op. cit.*) : « dans les organisations – comme chez les individus – les souffrances psychiques ont la plupart du temps des racines latentes /.../ et de profonds mécanismes de défense protègent tout autant l'image de soi individuelle que l'équilibre précaire dans lequel se tient l'organisation » (Novara, *op. cit.* p. 17).

⁸⁸ Propos rejoignant ceux de Schein (*op. cit.*) et tels que discutés au § I.2.

⁸⁹ Ainsi avons-nous été auditeurs d'une situation de maltraitance tout à fait préoccupante pour la personne entendue, situation qui relèverait d'une urgence à intervenir sur la situation vécue (en l'occurrence, un conflit aigu avec un collègue). Dans le contexte de notre présence, nous avons relayé cette situation préoccupante à la DRH (sans mentionner la source de l'information, beaucoup de situations nous étant aussi indirectement rapportées durant les séances de travail en groupe). Cette dernière semblait parfaitement informée de la situation, autant qu'assez indifférente à notre signalement...

⁹⁰ Précisons que le groupe de travail est soumis à une clause de stricte confidentialité : « Dans l'éventualité de travaux menés collectivement (équipes, groupes de personnels de l'entreprise) un engagement de confidentialité sur les propos tenus durant les sessions de travail sera demandé à chacun des participants comme condition de sa participation. » (extrait de la charte d'intervention établie entre l'INRS et la société Tramobus).

⁹¹ Pour plus de développements, cf. Marc *et alii* (2011) et Favaro & Jacques (2011).

et/ou dysfonctionnements qui s'observent chez Tramobus. Pour s'en tenir ici aux enseignements apportés par les trente écoutes-entretiens conduits, il est en effet apparu de plus en plus manifeste que de nombreux éléments techniques ou organisationnels à l'origine des difficultés évoquées par les interviewés, sans être d'ailleurs nécessairement toujours très complexes en nature, favorisaient des dérives en direction de conflits interpersonnels, du fait d'avoir été mal ou insuffisamment traités, voire négligés dans leurs conséquences à terme.

Ce modèle à visée explicative, progressivement élaboré durant l'intervention, aura ainsi contribué à montrer *l'intérêt de conceptualiser les situations de violence et d'isolement professionnel rapportés comme autant de retombées délétères de l'insuffisante prise en compte par l'organisation d'une variété de problèmes inhérents aux activités de l'entreprise* (gestion des conflits, pannes, maintenance des équipements, intégration des nouveaux embauchés, etc.)⁹². Pour ne considérer ici que les expériences rapportées par MMs R. et K. (situations de violences événementielle et processuelle respectivement), leurs verbatims illustrent dans quelle mesure la capacité de l'organisation de travail à répondre de façon plus ou moins satisfaisante aux situations rencontrées par les personnels (reconnaissance des problèmes, de leur gravité, soutien et mesures prises) contribueront ou non à limiter les risques d'évolution vers des vécus de rapport au travail jugés par les intéressées *a priori acceptables* (M. R.) ou *inacceptables* (M. K.).

En somme et en conclusion pour cette dernière proposition, affirmons que non seulement on « saisit la dimension subjective - cognitive et émotionnelle - dans la signification que les faits, objectivement vérifiés, ont pour les individus et les groupes » (Novara, *op. cit.* p. 20) mais qu'aussi bien, il convient de comprendre et surtout de donner à comprendre aux entreprises confrontées à divers problèmes de violences, que cette « dimension subjective » est largement le résultat de l'importance et de la signification qu'elles accordent à ces mêmes « faits, objectivement vérifiés ».

⁹² Sur ces questions, Monteau (*op. cit.*) argumente la nécessité pour les organisations de travail de développer des capacités de *régulation, réflexivité* et *résilience*.

CONCLUSION

En conclusion de cette note de recherche méthodologique, indiquons tout d'abord qu'elle ne prétend nullement proposer une forme de conduite des « écoutes-entretiens » qui se voudrait éloignée ou étrangère à l'expérience accumulée en matière de techniques d'entretiens. D'ailleurs, les nombreuses articulations et discussions proposées avec divers auteurs traitant à un titre ou l'autre de cette pratique qualitative en témoignent.

Il s'agit plutôt de contribuer à produire un cadre conceptuel et d'action qui articule, au mieux des possibilités offertes et/ou négociables en situation d'intervention, les deux dimensions de lecture et de posture *clinique* et *cognitive* proposées. Ces dimensions nous apparaissent, pour les raisons tant applicatives que théoriques discutées dans ce travail, utiles à mobiliser afin d'aborder au plan de l'intervention comme de la recherche les questions de prévention des situations de violences en milieu de travail, situations auxquelles nous nous trouvons confrontés en qualité d'intervenants-chercheurs.

Il convient donc aussi de rappeler que le dispositif « écoute-entretien » exposé dans ce travail est conçu pour s'insérer dans un contexte d'intervention sur des situations de violences en milieu de travail. Il n'a donc pas vocation à l'autosuffisance ! Plus précisément, il a été expérimenté à l'occasion d'une recherche-intervention au long cours, ceci en relation étroite avec d'autres pratiques et outils d'intervention. Mentionnons en particulier la mise en place d'un groupe de travail pluri-acteurs, ayant pour finalité de réguler les actions conduites par les intervenants ainsi qu'à offrir un lieu de débat sur les problèmes identifiés autant que sur les solutions mobilisables.

Ce paragraphe conclusif au compte rendu de l'expérience conduite serait incomplet sans une courte (re)mise en perspective de l'orientation épistémologique d'ensemble qui gouverne notre méthodologie de travail sur le terrain d'entreprises confrontées à des situations de violence. En effet, le dispositif « écoute-entretien » développé à l'occasion de l'intervention conduite à Tramobus n'a de sens que resitué dans le processus de travail établi par les intervenants. Nous le résumerons en indiquant que la finalité de l'intervention revient à favoriser pour l'entreprise les moyens (politiques, organisationnels, techniques, humains, c'est selon le contexte, la culture, les ressources, les marges de manœuvre, etc.) de se mobiliser face aux difficultés justifiant la demande d'intervention.

En d'autres termes, notre posture générale d'intervention - privilégiant ainsi que rappelé en introduction une orientation interactionniste - récuse toute tentation d'expertise qui prétendrait produire des « solutions de prévention » préétablies en lieu et place des acteurs. Il s'agit plutôt de créer les meilleures conditions d'un accompagnement de l'entreprise vers les transformations (modestes ou plus ambitieuses, de nouveau ici, c'est selon) qui lui apparaîtront les plus appropriées et/ou accessibles dans le temps prévu de l'intervention (et éventuellement au-delà).

Nous considérons en effet que sur le volet des violences au travail, il est peu réaliste de penser pouvoir être à même d'introduire quelque changement que ce soit qui ne serait pas à l'initiative du ou des demandeur(s). Précisons que par « demandeur(s) », nous n'entendons pas nécessairement le « solliciteur de service », mais tout acteur(s) interne(s) en capacité ou mis en capacité de favoriser une prise en charge active des divers problèmes de violences rencontrés au sein de l'entreprise qui l'emploie.

C'est là une façon de signifier que l'intervenant, en mobilisant et en articulant des dispositifs d'action et de réflexion (groupe de travail, « écoutes-entretiens », groupe de formation et/ou de simulation et/ou d'analyse de dysfonctionnements par exemple) ne prétend à rien d'autre qu'à créer les conditions les plus à même de promouvoir un *pouvoir d'agir* (Ricoeur, *op. cit.*).

Un pouvoir d'agir que nous concevons cependant aussi bien au niveau traditionnel d'une *qualité individuelle et/ou collective* (notamment en termes d'une possibilité de dégagement face à la problématique *d'empêchement de penser* rappelée en introduction) qu'à celui, plus extensif dans son acception, d'une *qualité organisationnelle et/ou managériale* revenant à accepter, malgré d'évidentes difficultés de tous ordres, de se saisir des problèmes rencontrés avec compétence et respect dû aux personnels.

BIBLIOGRAPHIE

AMALBERTI R. - La conduite des systèmes à risque. PUF, Coll. *Le Travail Humain*, 1996.

AUBERT N., De GAULEJAC V. - Le coût de l'excellence, Paris, Seuil, 1991.

AULAGNIER P. - La violence de l'interprétation, Paris, PUF, 1975.

BAYART D. - Quand le terrain se saisit d'une recherche..., *Education Permanente* n° 113, 1992, pp. 115-132.

BEAUD S. - L'usage de l'entretien en sciences sociales : Plaidoyer pour l'entretien ethnographique, *Politix*, n° 35, 1996, pp. 226-257.

BERGERET J. - La violence fondamentale. Paris, Dunod, 2000.

BILHERAN A. - Le suicide en entreprise, sl, Eds du Palio, 2010.

BILLIARD I. - Santé mentale et travail : l'émergence de la psychopathologie du travail, Paris, La Dispute, 2001.

- *Les conditions historiques et sociales d'apparition de la psychopathologie du travail en France (1920-1952)*. In Clot (dir.) : Les histoires de la psychologie du travail : approche pluridisciplinaire, Toulouse, Octares, 2002, pp. 113-127

BISSERET, A. - Représentation et décision experte - Psychologie cognitive de la décision chez les aiguilleurs du ciel, Toulouse, Octarès, 1995.

BLANCHET A. (dir.) - Dire et faire dire : l'entretien, Paris, Armand Colin, 1991.

BLANCHET A., GOTMAN A. - L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris, Nathan, 1992.

BOURDIEU P. - La misère du monde, Paris, Seuil, 1993.

BRAUD P. - Violences politiques. Paris, Seuil, 2004.

BUSCATTO M. - La fabrique de l'ethnographe : dans les rouages du travail organisé, Toulouse, Octarès, 2010.

BUSCATTO M., LORIOU M., WELLER J.M. - Au-delà du stress au travail : une sociologie des agents publics au contact des usagers, Ramonville Saint-Agne, Eres, 2008.

CANNEL C.F., KAHN R.L. - L'interview comme méthode de collecte, in Festinger L. & Katz D., Les méthodes de recherches dans les sciences sociales, Paris, PUF, 1974 (ed. 1959).

CHABROL C. - Un dinosaure de compromis : l'entretien non directif de recherche, *Connexions*, n°52, 1988, pp. 59-66.

CHILAND C. - L'entretien clinique, Paris, PUF, 1983.

CLOT Y. - Travail et pouvoir d'agir, Paris, PUF, 2008.

COETZEE J.M. - Journal d'une année noire, Paris, Seuil, 2008.

CREPON S. - *La sociologie face à la problématique de la violence*. In Borman & Massart (dir.) : Psychologie de la violence, Levallois-Perret, Studyrama, 2005, pp. 147-156.

CYSSAU C. (dir.) - L'entretien en clinique, Paris, In Press, 2003.

DANIELLOU F. – Entre expérimentation réglée et expérience vécue : les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention, *@ctivités*, vol. 3, n° 1, 2006, pp. 5-18.

DAUBERVILLE B., GILBERT P., PIGEYRE F. - Les sciences humaines dans l'entreprise, Paris, Economica, 1996.

DE GAULEJAC V. – *Souffrances objectives, souffrances subjectives*. In Périlleux & Cultiaux (dir.) : Destins politiques de la souffrance, Toulouse, 2009, pp. 47-59.

- Travail, les raisons de la colère, Paris, Seuil, 2011.

DEJOURS C. - Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Paris, Seuil, 1998.

DENECKER P. - Les composantes symboliques et subsymboliques de l'anticipation dans la gestion des situations dynamiques, *Le Travail Humain*, 1999, 62, pp. 363-385.

DE VRIES K., MILLER D. - L'entreprise névrosée, Paris, Mc Graw-Hill, 1985 (ed. 1984).

DURAND J.P., LE FLOCH M-C. - La question du consentement au travail, Paris, l'Harmattan, 2006.

ENRIQUEZ E. - L'organisation en analyse, Paris, PUF, 1992.

FAVARO M. - Intervenir en santé mentale au travail : témoignage de quatre professionnels confirmés. INRS, *Notes Scientifiques et Techniques*, 256, 2005a.

- Fiabilité des systèmes de travail : évolution des approches, *Performances*, 25, 2005b, pp. 33-37.

- L'intervention en santé mentale au travail : Une lecture interactionniste. *Revista Ciencias de la Salud*, Vol. 4, N. 2, 2006, pp. 64-81.

- Violence politique et violence organisationnelle, *Le journal des psychologues* n° 281, octobre 2010, pp. 63-68.

- Apports de la sociologie clinique à la compréhension des risques psychosociaux (à propos du anniversaire du Laboratoire de Changement Social, Paris, 9-12 juin 2010), INRS, *Hygiène et Sécurité du Travail* n° 221, décembre 2010, pp. 35-39.

FAVARO M., MARC J. - Isolement, maltraitance, violence au travail : une recherche intervention aux confins de l'ergonomie. A paraître in F. Jeffroy & A. Garrigou (Eds), *L'ergonomie à la croisée des risques*. SELF'2011.

-FAVARO M., MARC J. - De quelques enjeux de recherche-intervention sur les violences au travail : illustration dans une entreprise de transport urbain, soumis à *Activités* (septembre 2013).

PECTEAU J.M. - *La violence et ses histoires*. In Chauvaud (dir.) : La dynamique de la violence, Rennes, PUR, 2010, pp. 135-152.

FOUCAULT M. - *Naissance de la clinique*, Paris, PUF, 1963.

FREUD S. - *Névrose, psychose et perversion*, Paris, PUF, 2007 (ed. 1894).

- *Inhibition, symptôme et angoisse*, Paris, PUF, 1993 (ed. 1926).

GAUSSOT L. - *Décrire la violence : enjeux scientifiques et enjeux politiques*. In Chauvaud (dir.) : La dynamique de la violence, Rennes, PUR, 2010, pp. 29-36.

GHIGLIONE R., MATALON B. - *Les enquêtes sociologiques, théories et pratique*, Paris, Armand Colin, 1978.

GORI R. (dir.) - *L'unité de la psychologie ?* sl, Navarin, 1989.

GROSSEN M., SALAZAR ORVIG A. - *L'entretien clinique en pratique : analyse des interactions verbales d'un genre hétérogène*, Paris, Belin, 2006.

HATCHUEL A. - *Les savoirs de l'intervention en entreprise*, in *Entreprises et histoire*, 1994, n°7, pp. 59-75.

HEIDEGGER M. – *La question de la technique*. In Essais et conférences, Paris, Gallimard, 1984, pp. 9-40 (ed. 1954).

HERITIER F. (dir) - *De la violence* (2 vol). Paris, O. Jacob, 2005.

HERREROS G. - *Sociologie d'intervention : sociologie plastique*, *Gérer et comprendre*, n° 75, 2004, pp. 81-92.

- *Au-delà de la sociologie des organisations*, Ramonville Saint-Agne, Eres, 2008.

HIRIGOYEN M.F. - *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, la Découverte, 1998.

HOLSTEIN J.A., GUBRIUM J.F. – *The Active Interview* (Qualitative research methods series n°37), Londres, Sage, 1995.

HOPKINS A. - *Studying Organisational Cultures and their Effects on Safety*, Fourth International Conference on Occupational Risk Prevention", Santiago de Chile (Chile), 2006.

JACOBI B. - *Cent mots pour l'entretien clinique*, Ramonville Saint-Agne, Eres, 1995.

JAQUES E. - *Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété*. In Lévy (dir.) : Psychologie sociale - textes fondamentaux anglais et américains, T.1, Paris, Dunod, 1972, pp. 546-565 (ed. 1955).

KANT E. - *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 1981 (ed. 1785).

- KAUFMANN J.C. - L'entretien compréhensif, Paris, Nathan, 1996.
- KLEINMAN S., COPP M.A. – Emotions and fieldwork (Qualitative research methods series n°28), Londres, Sage, 1993.
- LAGACHE D. – L'unité de la psychologie, Paris, PUF, 2004 (1ère ed. 1949).
- LEYMANN H. - La persécution au travail, Paris, Seuil, 1996 (ed. 1993).
- LEWIN K. – Action Research and Minority Problems (1946). In Lewin G.W. (ed.) : Resolving Social Conflicts: Selected papers on Group Dynamics, New-York, Harper & Row, 1948, pp. 201-216.
- LHUILIER D. - Placardisés ! des exclus dans l'entreprise, Paris, Seuil, 2002.
- Cliniques du travail, Ramonville Saint-Agne, Eres, 2007 (ed. 2006).
- *Développement de la clinique du travail*. In Clot & Lhuilier (dir) : Agir en clinique du travail, Paris, Erès, 2010, pp. 205-223.
- MARC J., GROSJEAN V., MARSELLA C. - Dynamique cognitive et RPS : isolement et sentiment d'isolement au travail, *Le Travail Humain*, 74, n°2, 2011, pp. 107-130.
- MAYER N. - L'entretien selon Pierre Bourdieu : analyse critique de La misère du monde, *Revue française de sociologie*, XXXVI, 1995, pp. 355-370.
- Mc CRACKEN G. - The long Interview (Qualitative research methods series n°13), Londres, Sage, 1988.
- MONROY M. - La violence de l'excellence, Revigny/Ornain, Hommes et Perspectives, 2000.
- MONTEAU M. - L'organisation délétère : la SST au prisme de l'organisation, Paris, l'Harmattan, 2010.
- MONTEAU M., FAVARO M. - *Modéliser l'accident du travail : intérêt théorique et portée pratique*. In Sperandio & Wolff (Eds.) : Formalismes de modélisation pour l'analyse du travail et l'ergonomie, Paris, PUF, 2003, pp. 137-170.
- NAHOUM C. - L'entretien psychologique, Paris, PUF, 1975 (ed. 1958).
- NOVARA F. - L'organisation est-elle guérissable ?, *Travail et Emploi*, 97, 2004, pp. 7-27.
- OCHANINE, D. - Le rôle des images opératives dans la régulation des activités de travail, *Psychologie et Education*, 3, 1978, pp. 63-65.
- PAGES M., BONETTI M., De GAULEJAC V., DESCENDRE D. - L'emprise de l'organisation, Paris, PUF, 1979.
- PALMADE J. - L'entretien dans le processus de recherche : une technique de rupture, *Connexions*, n°52, 1988, pp. 11-40.
- PERRY C. (dir) - Mécanismes de défense : principes et échelles d'évaluation, 2009 (ed. 1990).
- POITOU P. - Souffrances, le coût du travail humain, Paris, l'Harmattan, 2005.

- RESWEBER J.P. – La recherche-action, Paris, PUF, 1995.0.
- RICOEUR P. - Soi-même comme un autre, Paris, Seuil, 1998.
- ROBINSON B. - Psychologie clinique : de l'initiation à la recherche, Bruxelles, De Boeck, 2003.
- ROGERS C. - La relation d'aide et la psychothérapie, Paris, ESF, 2008 (ed. 1942).
- SAHLER B. (dir.) - Prévenir le Stress et les risques psychosociaux au travail, ANACT, 2007.
- SCHEIN E.H. - The Clinical Perspective in Fieldwork (Qualitative research methods series n° 5), Londres, Sage, 1988 (1ère ed. 1976).
- SENNETT R. - The Corrosion of Character, New York, W.W. Norton, 1998.
- SIVADON P., AMIEL R. - Psychopathologie du travail, Paris, Les Editions Sociales françaises, 1969.
- SFP EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE - Agir sur les souffrances relationnelles au travail, Bruxelles, 2006.
- THEBAUD-MONY A., ROBATEL N. (dir.) - Stress et risques psychosociaux au travail, *La Documentation française*, n° 965, 2009.
- TORRENTE J. - Le psychiatre et le travailleur : cheminement de la psychopathologie du travail d'hier à aujourd'hui, Rueil-Malmaison, Doin, 2004.
- UGHETTO P. – Qui a besoin des risques psychosociaux ? « RPS », construction d'un problème public et travail. In Hubault (coord.) : Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ? Toulouse, Octarès, 2011, pp. 49-75.
- VERMERSCH P. - L'entretien d'explicitation, Paris, ESF, 1994.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON Don D. - Une logique de la communication, Paris, Seuil, 1972 (ed. 1967).
- WIEVIORKA M. - La violence. Paris, Balland, 2004a.
- Repenser la violence, *Sciences Humaines* n°147, 2004b, pp. 48-51.
- WRIGHT MILLS C. - L'imagination sociologique, Paris, La Découverte, 2006 (ed. 1959).