



**Guide de l'intervenant :  
L'intervention «bien-être» au travail  
dans les PME du tertiaire**

# **Guide de l'intervenant : L'intervention «bien-être» au travail dans les PME du tertiaire**

Virginie ALTHAUS  
Vincent GROSJEAN  
INRS, Département Homme au Travail  
Laboratoire Gestion de la sécurité

Eric BRANGIER  
Université de Lorraine

Audrey APTEL  
Association Lorraine de Santé en Milieu de Travail

**NS 298**  
janvier 2013

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRÉAMBULE</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1. Santé et bien-être au travail : une préoccupation de société .....      | 4         |
| 2. Présupposés du modèle d'intervention .....                              | 6         |
| 3. Plan du guide .....   | 9         |
| <b>LE MODÈLE D'INTERVENTION</b> .....                                      | <b>11</b> |
| <b>Contexte d'utilisation</b> .....  | <b>11</b> |
| 1. Quand utiliser ce modèle d'intervention ? .....                         | 11        |
| 2. Illustration à partir de cas réels .....                                | 11        |
| <b>Phase 1 : délimiter l'intervention et anticiper le changement</b> ..... | <b>13</b> |
| 1. Constituer un « client collectif » .....                                | 14        |
| 2. Négocier des objectifs .....  | 15        |
| 3. Contractualiser .....   | 17        |
| 4. Processus d'intervention .....  | 19        |
| <b>Phase 2 : perturber et modéliser la situation</b> .....                 | <b>20</b> |
| Préambule : la perturbation .....  | 21        |
| 1. Réaliser des entretiens orientés-solution .....                         | 21        |
| Préambule : la modélisation .....  | 25        |
| 2. Réaliser des restitutions-discussions .....                             | 25        |
| 3. Processus d'intervention .....  | 30        |
| <b>Phase 3 : précipiter et pérenniser le changement</b> .....              | <b>32</b> |
| 1. Expérimenter les nouvelles possibilités .....                           | 33        |
| 2. Développer la réflexivité .....   | 35        |
| 3. Processus d'intervention .....  | 37        |
| <b>ANNEXES</b> .....   | <b>39</b> |
| Annexe 1: annexe théorique .....   | 39        |
| Annexe 2: exemple de support de communication destiné aux salariés .....   | 42        |
| <b>GLOSSAIRE</b> .....   | <b>43</b> |
| <b>EN SAVOIR PLUS</b> .....  | <b>44</b> |

## PREAMBULE

Ce document est le produit d'une réflexion qui s'est d'abord développée à l'INRS sur les méthodologies d'intervention dans les PME-PMI. La perspective défendue ici s'est construite depuis plus de dix ans en s'étayant sur plusieurs travaux de chercheurs rattachés au laboratoire qui était dirigé par Michel Monteau jusqu'à son décès survenu inopinément en juillet 2011. Elle s'inscrit sans conteste dans la filiation d'une vision de la prévention à laquelle Michel Monteau n'était pas étranger. Passant d'une lecture en termes de causalité simple et linéaire à une approche pluricausale, puis à la notion de causalité circulaire, les positions adoptées dans ce laboratoire se sont progressivement éloignées d'une centration sur l'accident pour prendre en compte les problématiques psychosociales. C'est ainsi que tout naturellement les lectures systémiques nous ont convaincus, tant par leur capacité à traiter de la complexité des interactions dans les collectifs humains que par leur ouverture à des perspectives très pragmatiques liées à la prévention. Certains des contributeurs à cette réflexion ne sont pas signataires de ce document. Ils ont néanmoins une part de paternité dans ce travail : c'est le cas notamment de Marc Favaro, de Michel Monteau et de Charles Parmentier. Nous les remercions ici pour les échanges ouverts que nous avons eus avec eux. Des collaborations extérieures ont également apporté leur pierre au travail réalisé. Mentionnons d'abord les salariés des entreprises françaises qui nous ont accueillis, mais aussi les collaborateurs de terrains qui ont accepté de tester cette approche innovante : l'Association Lorraine de Santé en Milieu de Travail (ALSMT) et ses médecins ainsi que Jacques Mangel. C'est grâce à leur concours que la méthodologie présentée dans ce guide a pu être testée dans différents contextes (marchand, social, administratif...).

L'ancrage dans une lecture systémique choisi pour ce travail implique l'acceptation de quelques postulats. D'abord le *postulat de la complexité* : le tissu des interactions qui se nouent au fil du temps dans un collectif humain réuni autour du travail est nécessairement complexe. Dès lors, l'intervenant sait qu'il ne peut raisonnablement prétendre saisir finement la situation, dans le temps limité qu'il pourra consacrer à la comprendre. Ensuite, le *postulat de « non extériorité »* : dès le moment où il entre en contact avec l'entreprise, le consultant « inter-vient », il interagit avec le système, il fait partie du problème qui se redéfinit en intégrant sa présence et son rôle supposé. Il ne peut ainsi prétendre à une position d'observateur externe puisqu'il est simultanément acteur et partie prenante du problème qu'il cherche à cerner. Ceci perturbe bien évidemment la conduite de l'intervention : celle-ci ne peut plus suivre un triptyque classique (1° diagnostic de la situation, 2° définition des éléments à corriger, 3° mise en œuvre des changements). Dès l'arrivée de l'intervenant, des changements commencent donc à s'opérer et sont interprétés par les autres acteurs en présence.

Les théoriciens de la systémique ont appliqué ces préceptes pour construire des interventions dans différents champs d'application. Ce guide d'intervention s'appuie sur la conviction, renforcée par notre pratique, que ce cadre convient aux interventions conduites dans les petites entreprises.

# INTRODUCTION

## 1. SANTE ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL : UNE PREOCCUPATION DE SOCIETE

Le contexte actuel dans les entreprises et dans la société a fait croître les demandes d'interventions externes visant l'amélioration du bien-être au travail et la prévention des risques psychosociaux. Les motivations peuvent être diverses et plusieurs niveaux sont susceptibles de cohabiter. Il peut s'agir de répondre aux obligations légales, ou encore de réagir suite à une situation de crise. Des préoccupations de prévention peuvent émerger, notamment associées à des problématiques liées aux ressources humaines (ex. : gestion des âges, absentéisme...).

En règle générale, deux formes d'intervention sont proposées par les intervenants externes :

- Sur l'individu (ex. : mise en place d'une cellule d'écoute, de programmes de relaxation, de sensibilisation à la gestion du stress et des émotions...).
- Sur les situations et le contexte de travail dans toutes leurs dimensions (ex. : modalités managériales, gestion du temps, répartition et nature de la charge de travail...).

Ce guide ne concerne que ce second cas ; celui où l'entreprise souhaite agir sur le cadre de travail des salariés pour le rendre plus compatible avec leur bien-être. Il s'adresse à des consultants mandatés en amont de ces actions et leur propose un modèle, utile au cadrage de leur intervention.

### 1.1 CIBLE DU GUIDE

La méthode présentée s'adresse aux petites structures (moins de 50 salariés) du secteur tertiaire. Elle privilégie la rapidité de la mise en œuvre des actions correctrices en intégrant à l'établissement du constat, un débat sur les améliorations possibles.

Le parti pris adopté par la méthode présentée ici part du principe que la perception des problèmes de santé diverge selon les acteurs de l'entreprise et relativise ainsi la nécessité d'aboutir à un consensus avant l'action<sup>1</sup>. Au contraire, cette méthode mobilise la diversité des points de vue et les met en débat dans la perspective d'une construction collective des améliorations. Des entretiens individuels et de groupe sont privilégiés, en s'affranchissant d'un recours aux questionnaires, peu adapté dans le cas des petites structures.

Cette démarche se démarque ainsi des méthodes adoptées dans les grandes entreprises visant à établir un état des lieux consensuel, souvent à partir d'un questionnaire, avant de construire un plan d'action<sup>2</sup>.

#### *Pourquoi utiliser ce guide ?*

- Pour accompagner les petites entreprises du secteur tertiaire vers un « mieux-être au travail ».
  - Pour répondre aux demandes dont la visée explicite est le changement.
- Pour soutenir une démarche courte dans laquelle diagnostic et action sont étroitement mêlés.

### 1.2 DESTINATAIRES DU GUIDE

Ce guide est ainsi destiné à un intervenant externe, répondant à des demandes d'entreprises, pour accompagner le changement dans une optique d'amélioration du bien-être au travail.

<sup>1</sup> Althaus, V., Grosjean, V., & Brangier, E. (en révision). La centration sur le processus du changement : l'apport de l'intervention systémique à l'amélioration du bien-être au travail. @ctivités.

<sup>2</sup> INRS (2007). *Prévention du stress au travail : les étapes d'une démarche. Repères pour le préventeur en entreprise* (ED 6011). Paris : INRS.

## 5 | Introduction

Cet intervenant exerce généralement son activité au sein d'une société de conseil ou dans un organisme de prévention des risques professionnels (service de santé interentreprises...). Il peut par exemple être Intervenant en Prévention des Risques Professionnels (IPRP), consultant indépendant en ressources humaines ou encore, psychologue dans un service de santé au travail.

### 1.2.1 PRINCIPALES MISSIONS

On postule que l'appel à cet intervenant traduit une situation qui ne s'avère pas pleinement satisfaisante du point de vue des acteurs concernés dans l'entreprise. Dans cette optique, on considère que cette situation provient de l'incapacité de l'entreprise à remettre en cause ses propres règles lorsqu'il s'agit de réagir à des évolutions internes ou externes. S'agissant de la santé au travail, les organisations sont confrontées à de multiples événements (ex. : évolution des métiers, des procédures...) nécessitant une adaptation de leurs modes habituels de régulation. Mais celles-ci ne sont pas toujours en capacité d'opérer de tels changements seules, ce qui motive le recours à une intervention extérieure.

En termes d'action, le but premier de l'intervenant est donc d'amener les membres de l'entreprise à questionner leurs modes habituels de résolution du problème exprimé. S'il adopte ce point de vue, l'intervenant s'attache alors à remplir plusieurs missions :

- Travailler à la constitution des buts de l'intervention et à la mobilisation des acteurs.
- Inciter les salariés à faire évoluer la lecture qu'ils ont de leur propre situation.
- Faciliter plus qu'expertiser : pour faciliter la construction de représentations alternatives, créer un contexte propice à l'émergence de nouvelles solutions, organiser le débat sur ces dernières.
- Préparer et accompagner la mise en place des changements.
- Tester l'implémentation de ces changements et évaluer leurs effets.

### 1.2.2 COMPETENCES ET ATTITUDE REQUISES

Ces missions impliquent que l'intervenant montre des aptitudes particulières dans ses échanges avec les acteurs de l'entreprise (acquises par la pratique et/ou par un cursus en sciences humaines).

Celui-ci doit tout d'abord maîtriser la conduite d'entretiens individuels et collectifs, ce qui implique qu'il soit :

- Sensibilisé à la non-directivité et à l'acceptation du cadre de référence des salariés.
- Apte à reformuler leurs propos, afin de progresser dans l'interaction.

De même, l'intervenant sera amené à animer des discussions collectives. Il lui est demandé :

- De permettre la réalisation d'une tâche précise (prise de décision...).
- De garantir l'expression de tous.
- De réguler les éventuelles dérives du groupe.

Ce guide transmet également une attitude et une éthique d'intervention, c'est-à-dire une manière d'être pour l'intervenant. Celle-ci repose sur deux piliers, explicités dans l'annexe théorique (p. 39) et résumés ci-dessous.

- Une attitude non-normative :

Elle implique de renoncer à penser et à agir comme un expert de l'activité de travail. Elle revient dès lors à admettre que les conceptions et les représentations des salariés sont tout aussi valides que celles de l'intervenant. Celui-ci considère, à ce titre, que les salariés sont les seuls à même de déterminer ce qui relève de l'acceptable ou non dans leur situation.

## 6 | Introduction

- Une maîtrise du cadre de l'intervention :

Même s'il insiste sur l'autonomie de ses interlocuteurs, l'intervenant tient toutefois à conserver la maîtrise du processus de l'intervention. C'est de cette manière, c'est-à-dire en s'écartant de leur mode habituel de résolution des problèmes, qu'il les amène à améliorer la situation. Dans cette perspective, l'intervenant est l'expert des processus qui mènent au changement et non des solutions concrètes à mettre en œuvre.

## 2. PRESUPPOSES DU MODELE D'INTERVENTION

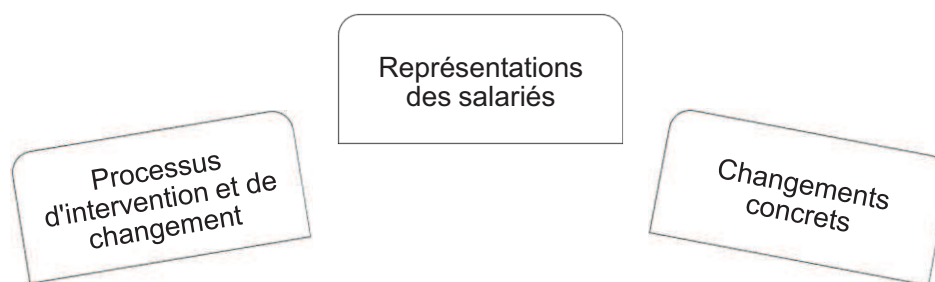
### 2.1 CONCEPTION DU CHANGEMENT ET DE L'INERTIE

Comme nous l'avons souligné, ce modèle postule que l'appel à un consultant traduit une situation qui ne s'avère pas pleinement satisfaisante du point de vue des acteurs concernés dans l'entreprise. Ceux-ci ne sont néanmoins pas en capacité de conduire seuls le changement souhaité, ce qui les incite à solliciter un tiers externe.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'incapacité à faire évoluer la situation insatisfaisante :

- Il se peut qu'elle génère par ailleurs des bénéfices secondaires n'incitant pas à la changer.
- Changer implique de remettre en cause certaines règles éventuellement non adaptées mais que pourtant personne ne se sent légitime de contourner ou de faire évoluer.
- Dépasser la situation actuelle pour un état souhaité, revient à accepter de passer par une phase transitoire, elle-même inconfortable et génératrice d'anxiété.
- Parfois, le niveau de mal-être des acteurs est tel qu'ils sont dans l'incapacité de percevoir que d'autres modalités de fonctionnement sont possibles.

Si le consultant peut raisonnablement partir du principe selon lequel le changement « n'ira pas de soi », son but n'est pas d'en comprendre finement les raisons, mais de mettre les salariés en position de conduire leurs propres transformations. Dans cette optique, les actions du consultant sont orientées autour de trois cibles :



### 2.2 BUTS DE L'INTERVENTION

Quels sont ici les critères de réussite d'une intervention ? Il s'agit essentiellement d'évoluer d'une situation non satisfaisante à une autre plus acceptable du point de vue du bien-être des salariés et de leur efficacité. Notre postulat de départ est que cela passe par le développement de la capacité de l'organisation à prendre conscience de son mode de fonctionnement et à le questionner. En d'autres termes, l'amélioration de la situation requiert que les acteurs de l'entreprise développent une certaine « réflexivité » (cf. glossaire, p. 43).

#### 2.2.1 TRAVAILLER A L'EMERGENCE DE CHANGEMENTS STRUCTURELS

Dans cette conception, changer implique donc de faire preuve de réflexivité en portant un regard plus global et abstrait sur la « situation-problème » (cf. glossaire, p. 43).

## 7 | Introduction

Il convient néanmoins de rester réaliste : une seule intervention limitée dans le temps par quelqu'un qui au départ ne connaît pas la situation ne peut prétendre arriver à un changement structurel avec certitude. Pour autant, cela n'empêche pas d'aider l'entreprise à évoluer dans ce sens et à la rendre plus apte à un tel changement « en autonomie » lorsque les circonstances seront plus favorables ; soit en optant alors pour une seconde intervention, soit en se basant sur l'acquis en termes de capacité autoréflexive développée lors de l'intervention. Certaines actions, mises en place durant l'intervention, prennent tout leur sens si on les rapporte à ce premier but :

- Construire cette réflexivité de l'entreprise, en faire une expérience positive, c'est-à-dire aboutissant à des changements concrets ressentis comme bénéfiques.
- Susciter un regard plus distancié sur les entraves initiales à ces changements (remettre en question les routines de l'organisation, envisager la possibilité d'agir autrement...).

### 2.2.2 PROMOUVOIR L'AUTOREGULATION

Si l'on considère que la santé au travail réside dans la capacité de l'entreprise et de ses membres à réagir adéquatement aux perturbations qu'ils rencontrent, il en découle un second but plus modeste pour l'intervention : promouvoir l'« autorégulation » (cf. glossaire, p. 43).

Certains évènements ou certaines évolutions de l'activité (ex. : innovation technologique...) nécessitent que l'entreprise adapte ses propres règles en conséquence, pour limiter leur éventuel contrecoup. En temps normal, ces perturbations internes ou externes contraignent l'entreprise à chercher un point d'équilibre provisoire, autrement dit à s'« autoréguler » et à se maintenir. Cela implique que l'entreprise questionne les automatismes qu'elle mobilise habituellement et réagisse de manière à :

- Limiter l'impact des perturbations qu'elle rencontre.
- Assurer la conservation de ses ressources sur le long terme.

Cependant, nous l'avons souligné, de nombreuses circonstances sont susceptibles d'amoinrir la capacité à réunir ces deux conditions, ce qui motive le recours à un tiers. Cependant cet intervenant ne peut saisir toute la complexité de la situation-problème et proposer à lui seul des solutions adaptées en conséquence. De plus, les tendances d'autorégulation de l'entreprise risquent, si des solutions concrètes sont données telles qu'elles, de s'avérer très limitées dans le temps. Il peut tout du moins permettre à l'entreprise de vivre une expérience d'autorégulation limitée pour acquérir des réflexes face à des situations critiques nécessitant une adaptation (figure 1).

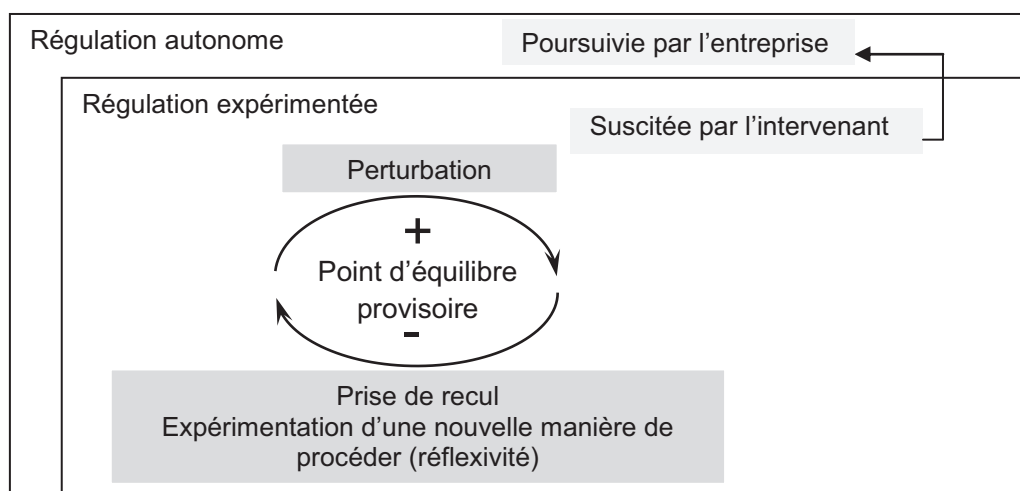


Figure 1. Les buts de l'intervention : réflexivité et autorégulation.

Pour atteindre ces buts globaux, l'intervenant a recours à plusieurs stratégies évoquées ci-dessous.



## 2.3 STRATEGIES POUR ATTEINDRE CES BUTS

### 2.3.1 COMBINER LES ACTIONS SUR LES REPRESENTATIONS ET LES EMOTIONS

Même si le commanditaire de l'intervention exprime le souhait de changer, certains des acteurs de l'entreprise peuvent être convaincus qu'il n'existe pas d'autre réalité possible que celle qu'ils vivent au moment présent. Faire évoluer ces représentations en proposant un autre regard constitue une stratégie pour le consultant. De même, certains états émotionnels favorisent l'ouverture vers d'autres possibles, alors qu'il en est d'autres qui sont associés au repli sur des solutions routinières.

Dans l'intervention, il convient donc de s'intéresser simultanément à ces deux niveaux : il s'agit de développer de nouvelles représentations de la situation et un ressenti émotionnel propices au changement. À cette fin, ce guide donne des indications concrètes à l'intervenant.

### 2.3.2 OPERER DES ALLERS ET RETOURS ENTRE L'ABSTRAIT ET LE CONCRET

Comme nous l'avons souligné, changer implique de prendre de la distance par rapport à la situation-problème, en construisant une vision plus globale et abstraite de celle-ci. Cette mise à distance requiert de situer le problème dans son contexte, en le reliant à des déterminants plus larges. Ce n'est pas simple pour les participants, s'agissant des réalités qu'ils rencontrent au quotidien. Pour leur permettre d'accéder à ce niveau de représentation abstrait, le consultant mobilise des outils décrits dans ce guide : les « questions circulaires » et les « images contexte » (cf. glossaire, p. 43).

Pour autant, il doit rapidement aborder les alternatives concrètes à cette situation, sous peine de s'éloigner de la préoccupation de changement qui l'occupe. Il s'agit sans doute de l'une des principales difficultés de l'intervention.

Pourquoi opérer des allers et retours entre abstrait et concret ?

- En aidant à construire une représentation abstraite et globale, l'intervenant suit une option pragmatique qui permet :
  - D'abandonner les interprétations en termes individuels (conflits interpersonnels...) et de prendre du recul par rapport à la situation.
  - De dégager des principes globaux de fonctionnement vers lesquels les salariés souhaitent se diriger (ex. : participer aux décisions qui impliquent l'avenir de la structure).
- Retourner rapidement aux dimensions concrètes de la situation s'avère indispensable pour :
  - Repérer les leviers d'action dans l'entreprise (là où les changements peuvent s'opérer...);
    - Obtenir des actions concrètes à mettre en œuvre.
  - Tester l'implantation de ces actions, ce qui suppose qu'elles soient opérationnelles.

### 2.3.3 ANTICIPER ET SUSCITER LE CHANGEMENT, DANS UN DELAI COURT

Nous en revenons à la cible de ce modèle : les petites entreprises du secteur tertiaire. Celles-ci se situent dans un environnement en constante évolution. Ces évolutions impliquent des changements continuels dans l'activité des salariés et dans la manière de l'organiser. Il est donc crucial d'initier rapidement des actions concrètes, sous peine d'aboutir à des améliorations obsolètes, ne correspondant plus aux réalités rencontrées par les salariés.

Comme nous l'avons signalé, les entreprises désireuses d'améliorer la santé au travail recourent généralement à un diagnostic préalable, utile pour parvenir à une représentation consensuelle des problèmes exprimés par les salariés.

Dans le cas des petites entreprises notamment, il importe de veiller à ce que ces modalités de diagnostic ne soient ni trop coûteuses en temps, ni trop exigeantes sur le plan statistique. Il s'avère par ailleurs complexe d'arriver à conduire un changement de manière adéquate dans les entreprises. En adéquation avec sa cible, le modèle présenté ici s'applique donc pour changer le cadre et les activités de travail, et non pour produire un corpus de connaissances à destination de l'entreprise.

Ce modèle postule alors que le changement doit être anticipé et que l'intervenant doit créer un contexte propice à son émergence. Il considère également que les divergences de points de vue sur la situation ne sont pas à neutraliser ; au contraire, il s'agit d'un moteur essentiel pour débattre des améliorations possibles à apporter. Dans cette optique, ce guide décrit les phases et les outils nécessaires à l'initiation et à la pérennisation du changement dans les petites entreprises désireuses d'améliorer le bien-être des salariés.

*Comment créer un contexte propice au changement ?*

- En amenant les salariés à se représenter la situation autrement, pour esquisser des possibilités de changement.
  - En organisant le débat des points de vue sur ces possibilités, pour les rendre opérationnelles.
    - En proposant d'expérimenter ces nouvelles manières d'agir.

### 3. PLAN DU GUIDE

Ce guide, rappelons-le, est destiné à un intervenant externe, répondant à des demandes d'entreprises, sous réserve qu'elles renvoient à l'amélioration du bien-être au travail. D'abord, il illustre de telles demandes et détaille un modèle d'intervention en trois phases pour les traiter (figure 2). Chacune des phases qu'il inclut donne lieu à une description précise du processus à mettre en œuvre, ensuite récapitulée dans un tableau. Ce guide s'achève par une annexe théorique où les présupposés de la méthode d'intervention qu'il préconise sont détaillés.

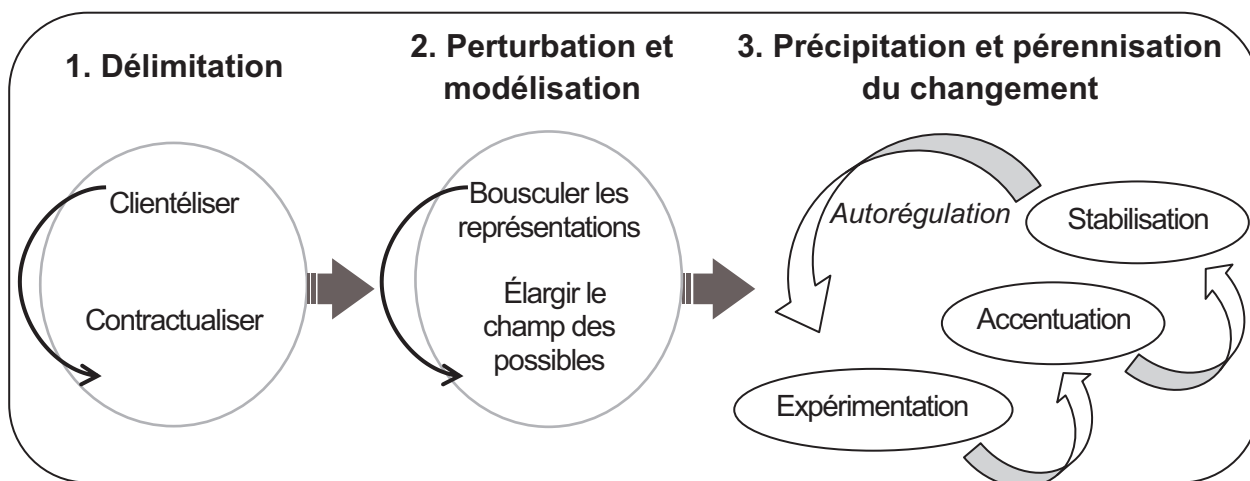


Figure 2. Modèle d'intervention en trois phases.

#### 3.1 QUELQUES PRECAUTIONS D'USAGE

En guise d'introduction, nous avons insisté sur la cible et les présupposés du modèle d'intervention. Il est également utile de présenter certaines précautions à prendre lors de la consultation de ce guide.

- Concernant les termes utilisés :

Par simplification, ce guide s'adresse à un intervenant, au singulier, mais il concerne aussi des consultants travaillant en équipe. De même, les destinataires de l'intervention sont désignés comme des « clients » dans l'ensemble du texte, pour des raisons qui seront exposées ultérieurement.

|  |
|--|
| Dans ce guide, l'emploi du terme « clients » ne préjuge aucunement du cadre d'exercice de l'intervenant, qui peut être commercial, institutionnel ou lié à un organisme acteur de la prévention. |
|--|

- Concernant la succession des étapes proposées :

L'ordre qui a été choisi pour aborder les étapes du processus d'intervention ne doit pas être considéré comme rigide. Ce schéma séquentiel donne lieu à des allers et retours et nécessite d'être questionné au regard des situations. Si le lecteur souhaite utiliser le modèle proposé, il importe donc qu'il l'associe à une certaine souplesse. En d'autres termes, il convient d'adapter les modalités de chaque intervention à l'entreprise *cliente*. C'est bien en s'assurant de l'adéquation de ces modalités que l'intervenant amène les *clients* à adhérer à la méthode proposée ; s'il obtient cette adhésion initiale, la mise en œuvre du modèle décrit dans le guide n'en sera que facilitée.

# LE MODELE D'INTERVENTION

## CONTEXTE D'UTILISATION

### 1. QUAND UTILISER CE MODELE D'INTERVENTION ?

Quelles situations légitiment l'utilisation de ce modèle d'intervention ? En quoi ce modèle peut-il être pertinent ? Cette partie répond à de telles questions. Comme nous l'avons signalé, la méthode préconisée ici ne s'applique que si l'entreprise exprime le souhait d'améliorer le bien-être et la santé, en acceptant d'agir sur le cadre de travail de ses salariés.

Pour chaque entreprise, l'intervenant doit donc – au regard des attentes exprimées par le commanditaire – évaluer s'il s'avère pertinent de recourir à un tel modèle :

- Pour prendre cette décision, il peut d'abord se demander si les *clients* sont prêts à accepter une intervention menant à des changements concrets dans l'entreprise. Pour cela, il doit s'interroger sur le ressenti de ses interlocuteurs : ces derniers sont-ils réellement insatisfaits de la situation actuelle ? Si l'on ne perçoit ni gêne, ni inquiétude dans l'état actuel, pourquoi changer ?
- Une seconde question consiste à se demander s'il bénéficiera d'une latitude nécessaire à la mise en place d'un dispositif respectant les principes élémentaires du modèle. Dans chaque intervention, le consultant doit garder la maîtrise de son processus, sans quoi il ne pourra aboutir à un changement du cadre de travail, allant dans le sens d'une amélioration du bien-être. Toutes les entreprises ne sont néanmoins pas prêtes à s'engager dans une telle démarche, impliquant de questionner les représentations du personnel ainsi que ses modes de fonctionnement habituels.

Deux réponses positives à ces interrogations laissent à penser que l'utilisation du modèle est appropriée. Il est cependant malaisé de répondre avec certitude à de telles questions à partir d'un seul échange préliminaire avec les commanditaires de l'intervention.

### 2. ILLUSTRATION A PARTIR DE CAS REELS

Pour aider l'intervenant à ce stade de la démarche, deux sollicitations émises par des entreprises sont présentées ci-après. Suite à chacun de ces échanges, les concepteurs de la méthode ont estimé l'aptitude de cette dernière à répondre aux attentes exprimées par les commanditaires de l'entreprise.

Deux échanges sont reportés ci-dessous dans le respect des termes utilisés en situation. Seul un de ces échanges a donné lieu à la décision d'accepter l'intervention. Dans chaque cas, les raisons à l'origine du choix d'intervenir ou non sont exposées.

| Résumé de l'échange   | Décision  |
|---|---|
| <p><b>Premier cas : siège social d'une entreprise associative</b></p> <p><b>Commanditaires : directeur adjoint, juriste, pilote d'un groupe de travail existant sur les risques psychosociaux (RPS).</b></p> <p>Lors de l'échange, les commanditaires ont énoncé leurs attentes, d'abord liées à l'obligation légale d'intégrer les RPS dans le document unique. En parallèle, ces commanditaires expriment le souhait d'aller au-delà du cadre légal. Ceux-ci ont évoqué les récentes évolutions de l'entreprise ; selon les salariés, ces évolutions remettent en cause le sens du travail. Les commanditaires aimeraient ainsi prévenir les conséquences de tels changements en agissant sur l'organisation du travail (exemples évoqués : clarification des rôles...). Ils mentionnent, à ce titre, l'importance de contribuer à l'amélioration continue du bien-être de tous. Ils poursuivent leur idée en évoquant la possibilité d'intervenir sur les éléments appréciés par les salariés, dans l'optique de les accentuer. Les intervenants présentent les grandes phases du modèle d'intervention et ses implications concrètes ; les commanditaires déclarent être partants pour les mettre en œuvre.</p> | <p>Favorable :</p> <p>✓ Ici, les intervenants ont perçu une réelle volonté de changement, motivée par le souhait de prévenir les conséquences des évolutions du secteur (source d'inquiétude).</p> <p>✓ Les commanditaires semblent prêts à mettre en œuvre la méthode proposée.</p>  |
| <p><b>Deuxième cas : antenne régionale d'une association</b></p> <p><b>Commanditaires : directrice des ressources humaines, directeur de l'antenne.</b></p> <p>Les deux commanditaires expriment là aussi le souhait de répondre à leurs obligations légales en matière de RPS. En outre, ceux-ci évoquent des tensions relationnelles au sein de l'équipe. Ils disent se sentir démunis face à ces tensions. C'est ce qui motive, selon eux, le recours à une intervention externe. Les intervenants commencent dès lors à questionner les commanditaires sur leurs attentes en termes de méthodologie et à évoquer les modalités concrètes de leur éventuelle action. Face à cela, l'attitude des commanditaires est mitigée ; ceux-ci expriment le souhait d'améliorer le bien-être au travail, mais craignent d'organiser des entretiens de groupe avec les salariés et ne souhaitent pas s'engager sur des actions concrètes au cours de l'intervention.</p>   | <p>Défavorable :</p> <p>× Du point de vue des intervenants, il n'existe pas de réelle motivation à changer pour ces commanditaires. Il est difficile de dire si ceux-ci sont réellement préoccupés par les tensions relationnelles dans l'équipe.</p> <p>× En outre, les commanditaires adhèrent peu à la méthode proposée, notamment car elle prévoit des entretiens et des discussions en groupe.</p> |

Si le consultant poursuit l'intervention suite au premier contact initié, il pourra préciser le périmètre, les buts et les exigences de cette dernière, en collaboration avec l'entreprise. Ce temps préparatoire constitue une condition essentielle pour obtenir l'implication des acteurs concernés, en s'assurant que leur participation ne se limitera pas à l'expression collective d'un malaise. Il requiert ainsi une vigilance particulière, qu'il importe de maintenir tout au long de la première phase du modèle d'action.

# Phase 1 : délimiter l'intervention et anticiper le changement

---

## Conditions initiales :

- Rencontre préalable du commanditaire.
  - Contexte favorable à l'utilisation du modèle.

## Résultats attendus :

- Description concrète de la situation-problème.
  - Objectifs négociés, précis et opérationnels.
- Contrat signé par le commanditaire.

Dans cette phase initiale, l'intervenant organise la négociation des finalités et des modalités concrètes de l'intervention (ex. : services concernés, planning...). Ces négociations donnent lieu à un contrat avec l'entreprise et permettent, par la suite, de délimiter les contours de la démarche. Cette contractualisation nécessite plusieurs étapes préalables.

---

## Déroulement de la phase 1

|   |    |
|---|----|
| 1. Constituer un « client collectif » .....                     | 14 |
| 1.1 Impliquer les membres volontaires .....                     | 14 |
| 1.2 Organiser la représentation des salariés .....              | 15 |
| 1.3 Créer les conditions d'une collaboration durable .....      | 15 |
| 2. Négocier des objectifs .....                                 | 15 |
| 2.1 Faciliter l'expression des attentes .....                   | 15 |
| 2.2 Accompagner la formulation des objectifs .....              | 15 |
| 2.3 Organiser leur négociation .....                            | 16 |
| 2.4 Communiquer .....   | 17 |
| 3. Contractualiser .....  | 17 |
| 3.1 Expliciter les modalités et le cadre de l'intervention..... | 18 |
| 3.2 Négocier les modalités et le cadre de l'intervention.....   | 18 |
| 4. Processus d'intervention .....                               | 19 |

## 1. CONSTITUER UN « CLIENT COLLECTIF »

Il convient d'abord de composer un « client collectif » avec lequel l'intervenant collabore tout au long de la démarche. Ce groupe réunit des acteurs qui détiennent des informations sur la situation-problème et se sentent concernés par celle-ci. Ensemble, ils prennent des décisions concernant les finalités et les modalités concrètes de l'intervention. Ce groupe est donc à considérer comme le principal levier du changement. Il constitue un prérequis à l'émergence du processus de *clientélisation* instauré au cours de l'intervention (encadré ci-dessous).

*Le processus de clientélisation*

Dans ce modèle d'intervention, le praticien amène l'entreprise (commanditaires, salariés...) à se mettre à la place d'un « client ». Ce terme, tel qu'il est utilisé ici, n'assimile en aucun cas l'entreprise à un acheteur. Être « client », au sens où nous l'entendons, requiert d'établir un lien de réciprocité ; ce lien suppose, dans le cas d'une entreprise, la reconnaissance de la nécessité de l'intervention et l'adoption d'une position claire dans ses attentes. Un tel positionnement contribue ainsi à l'implantation ultérieure des changements. Ce processus dit de « clientélisation » sera accentué, au terme de la première phase, par la négociation d'un contrat.

Souvent, la demande émane d'un commanditaire, le dirigeant de l'entreprise par exemple. Il n'est pas forcément associé à ce groupe, notamment parce que la relation hiérarchique est susceptible d'entraver l'expression des membres. Il est néanmoins important qu'il intervienne (éventuellement par délégation) pour valider les objectifs définis par ce dernier ainsi que pour donner son aval ou amender les solutions lorsqu'elles émergent. Son intervention doit être « dosée » : trop présent, il contraint l'autonomie du groupe, trop absent, il peut ultérieurement s'opposer ou ne pas valider les décisions prises par le groupe. En agissant ainsi, le dirigeant insinuerait que l'intervention est inutile ou son caractère dilatoire.

### 1.1 IMPLIQUER LES MEMBRES VOLONTAIRES

Pour composer le *client* collectif, le consultant tient compte des particularités de l'entreprise (taille, structure...) ainsi que de la volonté d'implication des uns et des autres. En règle générale, il est composé des membres suivants :

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| Commanditaire          | <b>Qui ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeant de l'entreprise ou responsable du personnel, le plus souvent.</li> </ul>                               | <b>Quel rôle ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Formule la demande d'intervention.</li> <li>• Participe à la démarche sans trop s'imposer, du fait de sa position hiérarchique.</li> </ul> |
| Membre « pilote »      | <b>Qui ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal collaborateur de l'intervenant.</li> <li>• Dispose de la délégation du commanditaire.</li> </ul>       | <b>Quel rôle ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Chargé des aspects globaux de la communication (initiation de la démarche, appel aux volontaires...).</li> </ul>                           |
| Acteurs-clés           | <b>Qui ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables des ressources humaines, représentants du personnel...</li> </ul>                                   | <b>Quel rôle ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Indispensables à la réussite de la démarche car concernés par les conséquences positives escomptées.</li> </ul>                            |
| Salariés représentants | <b>Qui ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernés par la démarche de changement.</li> <li>• Souhaitent s'engager pour améliorer la situation.</li> </ul> | <b>Quel rôle ?</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentent leurs collègues et sont porteurs de leurs attentes.</li> <li>• Chargés de communiquer sur l'avancée du groupe.</li> </ul>     |

Figure 3 : Possible composition du *client* collectif.

## 1.2 ORGANISER LA REPRESENTATION DES SALARIES

Ces salariés dits « représentants » participent au groupe sous plusieurs conditions :

- En termes de critères à remplir :
  - Ces salariés se montrent un minimum intéressés par la démarche.
  - Ils sont en mesure de représenter, selon les cas, un service, une équipe, ou un métier.
- En termes de missions à assurer :
  - Ces représentants relaient les attentes et les points de vue exprimés par leurs collègues (et par conséquent aussi leurs divergences).
  - Ils leur transmettent les informations relatives à l'avancée de l'intervention.

## 1.3 CREER LES CONDITIONS D'UNE COLLABORATION DURABLE

Certaines conditions élémentaires sont à réunir, tout d'abord pour permettre au *client* collectif d'accomplir ses missions, ensuite, pour asseoir sa légitimité :

- Rappeler la liberté d'engagement de ses membres :

En insistant sur leur liberté réelle de s'impliquer ou non, l'intervenant amène les membres du groupe à se comporter comme des « clients », admettant dès lors la nécessité de l'intervention. Cette condition nécessite d'être rappelée régulièrement par l'intervenant, tant à l'oral (au début des réunions...) qu'à l'écrit (mails adressés aux salariés...).

- Garantir une certaine souplesse dans la constitution du groupe :

Il est probable que le déroulement ultérieur de l'intervention nécessite d'intégrer d'autres participants, ou alors d'en excuser certains ; la composition du groupe évolue donc potentiellement au cours du temps. Une explication préalable de ce principe, réalisée par l'intervenant, permet de garantir cette nécessaire souplesse.

## 2. NEGOCIER DES OBJECTIFS

### 2.1 FACILITER L'EXPRESSION DES ATTENTES

Cette étape est initiée par une réunion des *clients*, animée par l'intervenant. Pour déterminer les objectifs de la démarche, l'intervenant doit préalablement :

- Connaître la situation à l'origine du recours à un consultant externe, autrement dit ce qui gêne le *client* ici et maintenant.
- Initier un court travail de concrétisation de la situation-problème avec le groupe, en réduisant le temps alloué au récit des circonstances qui l'ont précédée.
- Inviter les membres du groupe à expliciter leurs attentes par rapport à l'intervention, selon la démarche préconisée ci-dessous.

### 2.2 ACCOMPAGNER LA FORMULATION DES OBJECTIFS

Pour l'intervenant, cette tâche se double de l'adoption d'une attitude singulière (pour plus de détails : voir annexe théorique, p. 39). S'il adopte cette attitude, l'intervenant considère que les buts de la démarche relèvent en grande partie de la responsabilité des *clients*. Il agit ainsi dans le respect des points de vue qu'ils expriment, en n'émettant aucun commentaire sur le contenu même de leurs attentes par rapport à la démarche. Il apparaît donc essentiel de tenir compte du langage et des valeurs propres aux *clients* pour les formuler.



## 16 | Première phase du modèle d'intervention

Cette attitude n'implique pas pour autant de renoncer à accompagner les membres du groupe. Il est essentiel d'aider ces derniers à énoncer leurs attentes de manière adéquate, en s'assurant du respect de critères de forme :

| <b>Critère n° 1 : les objectifs sont concrets, modestes et réalisables pratiquement</b>  |  |  |
|--|--|--|
| Pourquoi ?   | Comment ?  | Illustrations  |
| Éviter les attentes utopiques et s'inscrire dans une démarche réaliste, de courte durée. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionner le groupe de manière répétée pour qu'il précise ses attentes.</li> <li>• Demander de les illustrer par des situations quotidiennes.</li> <li>• Établir une limite temporelle à l'intervention.</li> </ul> | <p>Exemple : obtenir, pour tous, une information claire (écrite, orale) sur les modalités du déménagement prévu.</p> <p>Contre-exemple : améliorer la communication.</p> |

| <b>Critère n° 2 : les objectifs sont connotés positivement</b>  |   |  |
|---|---|--|
| Pourquoi ?  | Comment ?   | Illustrations  |
| Pour favoriser l'émergence d'alternatives à la situation actuelle et limiter la focalisation sur ses antécédents. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionner plus sur les changements souhaités que sur la situation-problème.</li> <li>• Demander de remplacer les termes connotés négativement.</li> <li>• Reformuler en proposant des expressions plus positives.</li> </ul> | <p>Exemple : acquérir des stratégies collectives pour faire face au comportement des usagers.</p> <p>Contre-exemple : minimiser les atteintes générées par les violences verbales provenant d'usagers.</p> |

| <b>Critère n° 3 : les objectifs sont orientés vers le changement</b>                               |  |  |
|--|--|--|
| Pourquoi ?   | Comment ?  | Illustrations  |
| Pour s'inscrire au plus tôt dans une stratégie de changement et non de diagnostic de la situation. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappeler le cadre de l'intervention et sa visée nécessairement transformatrice.</li> <li>• Demander : « Quels seraient les signes concrets et observables de l'amélioration de la situation ? ».</li> </ul> | <p>Exemple : aménager les locaux d'accueil des usagers pour améliorer l'ambiance sonore.</p> <p>Contre-exemple : identifier les situations d'exposition au bruit généré par l'accueil des usagers.</p> |

### 2.3 ORGANISER LEUR NEGOCIATION

Les trois critères ci-dessus sont les seuls que l'intervenant s'autorise à rappeler. Pour le reste, il aide le groupe à remplir la tâche qui lui incombe, en régulant les échanges qui ont lieu (par des relances...). Il importe de parvenir à une négociation ouverte des buts de l'intervention afin d'obtenir l'adhésion des acteurs hétérogènes du groupe (encadré ci-dessous). En organisant cette négociation, il les amène aussi à s'accorder sur le degré de précision nécessaire dans la formulation des buts de la démarche.

*La négociation des objectifs*

Le client collectif inclut les différents acteurs concernés par le processus de changement (salariés, encadrement, instances représentatives du personnel, direction...). On peut raisonnablement penser que ces acteurs ont des buts et des points de vue distincts. Il est donc essentiel de les amener à négocier les objectifs de l'intervention. Il s'agit d'associer ces acteurs tant par déontologie que pour garantir la réussite de l'intervention. Si les buts décidés suscitent l'opposition de certains acteurs influents, ces derniers n'auront aucun intérêt à s'impliquer. De tels clivages nuisent évidemment au bon déroulement de l'intervention.

Par la suite, l'intervenant insiste sur un point essentiel : la révision des objectifs. Cela implique de prévenir – dès le début – les *clients* d'une possible évolution des axes de travail négociés. En règle générale, la révision s'opère suite au travail de modélisation (phase 2, p. 25) car il est probable que le débat de nouvelles perspectives et possibilités incite les salariés à repenser leurs attentes initiales.

**2.4 COMMUNIQUER**

Suite à la réunion avec les *clients*, une action de communication à destination du personnel est initiée. En communiquant, l'intervenant réduit l'incertitude des salariés et contribue à obtenir leur coopération. Dans le souci d'adapter le message à ses interlocuteurs, il conçoit ses supports de communication en associant le « pilote » du groupe. Pour annoncer le démarrage de l'intervention, une première action de communication peut être envisagée comme suit :

| Communication n° 1 : contexte et modalités de l'intervention   |  |
|--|--|
| Contexte   | Contenu du message   |
| Support : écrit<br>Destinataires : ensemble des salariés<br>Émetteurs : intervenant et pilote de la démarche | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique le rôle et la constitution du <i>client</i> collectif.</li> <li>• Précise les buts de l'intervention.</li> <li>• Récapitule le cadre, les grandes étapes de l'intervention et les méthodes prévues.</li> </ul> |

**3. CONTRACTUALISER**

La phase 1 donne lieu à un contrat avec le commanditaire, où le cadre de l'intervention est délimité. Il est réalisé au terme de cette première phase, ou tout au long de celle-ci. Comme indiqué précédemment, se mettre d'accord sur un contrat incite l'entreprise à se conduire en « client », et donc à s'inscrire dans une relation de réciprocité. En l'obligeant à expliciter les modalités concrètes de l'intervention, le contrat constitue un outil d'action en soi (encadré ci-dessous).

*La maîtrise du cadre*

Si les objectifs décrits précédemment relèvent des « clients », le dispositif d'intervention doit, quant à lui, relever de l'intervenant. En effet, si ce dernier a été sollicité, c'est pour résoudre le problème en s'écartant d'une méthode précédente qui a échoué. Ne pas maintenir une certaine fermeté dans la mise en œuvre de ce processus d'intervention, c'est prendre le risque de reproduire le mode de fonctionnement problématique de l'entreprise. Cette maîtrise nécessite que le consultant développe lui aussi une attitude réflexive à l'égard du processus de résolution du problème, c'est à dire qu'il interroge constamment les modalités concrètes de l'intervention (cf. annexe théorique, p. 39).

### 3.1 EXPLICITER LES MODALITES ET LE CADRE DE L'INTERVENTION

Ce contrat précise les modalités concrètes de la démarche, préalablement négociées avec le commanditaire et soumises à la validation des *clients*. Il aborde habituellement les points détaillés ci-dessous :

| Modalités à aborder                      | Contenu à expliciter   |
|--|--|
| Légitimité du <i>client</i> collectif    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Composition : règles d'intégration, liberté d'engagement, participation du commanditaire...</li> <li>• Missions : négociation des objectifs, priorisation des solutions....</li> <li>• Évolutions possibles : intégration du dirigeant, suppléance en cas d'absence...</li> </ul> |
| Objectifs de l'intervention              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenu : rappel de ces objectifs...</li> <li>• Modalités de définition : par le <i>client</i> collectif, au terme d'une négociation...</li> <li>• Évolutions possibles : révision selon la progression de l'intervention...</li> </ul>   |
| Modalités pratiques de l'intervention    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes étapes : co-construction des solutions, mise en œuvre, suivi ultérieur...</li> <li>• Méthodes : entretiens, discussions collectives...</li> <li>• Calendrier : planning prévisionnel de mise en œuvre...</li> </ul>   |
| Participation de l'ensemble des salariés | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes : liberté de participation, sur le temps de travail...</li> <li>• Modalités : entretiens individuels ou en groupe réalisés par l'intervenant...</li> </ul>  |
| Retours adressés aux salariés            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes : prise en compte des corrections suggérées, prise de décision collective...</li> <li>• Modalités : discussions collectives intégrant des débats, retours à long terme...</li> </ul>  |

### 3.2 NEGOCIER LES MODALITES ET LE CADRE DE L'INTERVENTION

Il s'avère indispensable que le consultant obtienne l'adhésion du commanditaire aux diverses modalités détaillées ci-dessus pour qu'il conserve la maîtrise du processus de l'intervention. En particulier, il accorde une attention soutenue à la négociation de deux points du contrat :

– Quel niveau de participation des salariés est à privilégier ?

Utiliser ce modèle d'intervention nécessite de respecter le principe suivant : les changements souhaités et leur mise en œuvre sont à l'initiative des salariés et de l'encadrement. En amont, il s'agit donc de bien s'entendre sur les marges de manœuvre ainsi que la légitimité dont ils disposeront, lorsqu'ils seront enclins à mettre en place certaines actions.

– Quel statut et quelle place donner aux retours adressés à ces salariés ?

Un retour d'information est réalisé par le consultant, auprès de l'ensemble des salariés volontaires. Non seulement des discussions collectives sont prévues, mais celles-ci ne sont pas à envisager comme de simples restitutions orales. Elles intègrent des débats portant sur les améliorations possibles à mettre en œuvre, qui seront remaniées en conséquence. Pour que ces discussions puissent constituer un lieu légitime de prise de décisions au cours de l'intervention, leur statut doit être explicité dans le contrat négocié avec le commanditaire.

#### 4. PROCESSUS D'INTERVENTION

| Étapes                                  | Méthode(s)                     | Durée | Participants                           | Résultat(s) attendu(s)  |
|---|--------------------------------|-------|--|---|
| Constitution du <i>client</i> collectif | Réunion                        | 1h00  | Commanditaire<br>Intervenant           | Présentation de la situation initiale.<br>Débat et prise de décision sur la constitution du <i>client</i> collectif.<br>Présentation du dispositif et délégation interne du pilotage de l'intervention.                             |
|   | Échanges par mail ou téléphone | -     |  |   |
| Définition des objectifs                | Réunion                        | 3h30  | <i>Client</i> collectif<br>Intervenant | Définition des objectifs.<br>Négociation des modalités de leur communication aux salariés.<br>Négociation des modalités de réalisation des entretiens.<br>Prévision d'une révision ultérieure des objectifs.<br>Contractualisation. |
| Information des salariés                | Mail, note écrite              | -     | <i>Client</i> collectif<br>Intervenant | Information des salariés sur la démarche et ses finalités.<br>Réponses aux éventuelles questions des salariés.  |
|   | Présentation orale             | 20min | Salariés<br>Intervenant                |   |

*En résumé :*

- *Constituer un client collectif.*
- *Faciliter la définition des buts par le client collectif et organiser leur négociation.*
- *Délimiter le périmètre de l'intervention et ses modalités concrètes.*
- *Contractualiser.*

# Phase 2 : perturber et modéliser la situation

## Conditions initiales :

- Description concrète de la situation-problème.
- Objectifs négociés, précis et opérationnels.
  - Contrat signé par le commanditaire.

## Résultats attendus :

- Co-construction de représentations alternatives de la situation.
  - Émergence de nouvelles possibilités d'action.
  - Débat et prise de décision collective sur un ensemble de solutions.

Dans cette phase, l'intervenant et les salariés co-construisent de nouvelles représentations de la situation-problème. Une prise de distance par rapport à celle-ci est recherchée, en proposant de l'appréhender à un niveau de représentation plus abstrait. Ce processus de renouvellement de la lecture de la situation débouche sur l'émergence de solutions innovantes. Progressivement, il amène les salariés à admettre la nécessité d'une évolution des routines de l'entreprise.

## Déroulement de la phase 2

|   |    |
|---|----|
| Préambule : la perturbation .....                                   | 21 |
| 1. Réaliser des entretiens orientés-solution .....                  | 21 |
| 1.1 Créer les conditions de l'implication des salariés .....        | 21 |
| 1.1.1 Communiquer sur les modalités de participation .....          | 21 |
| 1.1.2 Anticiper la participation aux entretiens .....               | 22 |
| 1.2 Créer les conditions de l'expression des salariés .....         | 22 |
| 1.2.1 Structurer les échanges.....                                  | 22 |
| 1.2.2 Initier les échanges.....                                     | 22 |
| 1.3 Perturber pour développer la réflexivité.....                   | 23 |
| 1.3.1 Proposer des représentations alternatives.....                | 23 |
| 1.3.2 Faire émerger de nouvelles solutions .....                    | 24 |
| Préambule : la modélisation .....                                   | 25 |
| 2. Réaliser des restitutions-discussions .....                      | 25 |
| 2.1 Modéliser .....   | 26 |
| 2.1.1 Construire les images contexte.....                           | 26 |
| 2.1.2 Proposer une compréhension globale des situations.....        | 26 |
| 2.2 Créer les conditions de l'implication collective.....           | 27 |
| 2.2.1 Communiquer sur les modalités de participation .....          | 27 |
| 2.2.2 Anticiper la participation aux restitutions-discussions ..... | 28 |
| 2.3 Faciliter les échanges et susciter le débat.....                | 28 |
| 2.3.1 Structurer les échanges.....                                  | 28 |
| 2.3.3 Animer les échanges .....                                     | 29 |
| 3. Processus d'intervention .....                                   | 30 |

## Préambule : la perturbation

En initiant un travail d'abstraction avec les salariés, l'intervenant renonce à accéder à une compréhension détaillée de la situation. Cette dernière est naturellement complexe et décrite par les salariés en termes de relations multiples, entre de nombreux acteurs et structures dans l'entreprise. On privilégie une étude globale de celle-ci, guidée par le souci de son intelligibilité pour tous. Pour cela, l'intervenant mobilise deux outils : les questions circulaires et les images contexte. C'est en « perturbant » l'entreprise et ses salariés que ces outils aboutissent à la prise de distance visée dans l'intervention. Ils s'insèrent dans une démarche séquentielle, incluant des entretiens suivis de restitutions-discussions. Elle n'est cependant pas immuable et peut donner lieu à des variantes.

– Qu'est-ce que « perturber » signifie ?

Perturber ses interlocuteurs revient à les amener à envisager leurs problèmes sous un autre angle, sans pour autant discréditer leur représentation des choses. Cette « perturbation » présente l'intérêt de préparer les salariés au changement en les incitant alors à élargir le champ des solutions possibles pour améliorer la situation.

### *De l'utilité de la perturbation*

En introduction, nous avons évoqué le postulat selon lequel l'entreprise aurait tendance à reproduire des situations passées, même vécues pour partie négativement (liées à un mode de résolution habituel...). Ce postulat amène à anticiper les résistances des clients face à des suggestions de changement. C'est ainsi que la visée de perturbation prend tout son sens : en remettant en cause les représentations ancrées et en bousculant l'inertie pour laisser place à l'émergence de possibles alternatives.

## 1. REALISER DES ENTRETIENS ORIENTES-SOLUTION

### 1.1 CREER LES CONDITIONS DE L'IMPLICATION DES SALARIES

Pour susciter l'implication des salariés dans cette phase de co-construction, l'intervenant assure une communication adéquate et anticipe les modalités concrètes de leur participation.

#### 1.1.1 COMMUNIQUER SUR LES MODALITES DE PARTICIPATION

On conseille d'initier une action de communication par la rédaction d'une note écrite, en collaboration avec le pilote de la démarche, également chargé de sa transmission. En parallèle, l'intervenant se rend dans les entités concernées dans le but de rencontrer les salariés et de présenter brièvement le cadre de l'intervention. Il harmonise le contenu du message transmis en insistant sur trois éléments-clés :

| Communication n° 2 : modalités de participation aux entretiens   |   |
|--|---|
| Contexte   | Contenu du message  |
| Support : écrit et oral<br>Destinataires : ensemble des salariés<br>Émetteurs : intervenant et pilote de la démarche | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Précise à nouveau le cadre de l'intervention et l'importance des entretiens au sein du processus en mentionnant les outputs attendus.</li> <li>• Rappelle le caractère non-contraint de la participation.</li> <li>• Insiste sur l'utilité de ces échanges en expliquant qu'il ne s'agit pas d'un recueil de données sans retour, puisqu'ils seront suivis de restitutions-discussions.</li> </ul> |

### 1.1.2 ANTICIPER LA PARTICIPATION AUX ENTRETIENS

C'est l'intervenant qui se charge d'anticiper et de coordonner la participation aux entretiens, en procédant de la manière suivante :

- Se déplacer dans les entités pour communiquer selon les modalités décrites ci-dessus, et signaler qu'il est disponible si des salariés souhaitent participer à un entretien.
- Pour les entretiens collectifs, inviter les salariés intéressés à se concerter au préalable et à s'inscrire librement, pour que chacun puisse échanger avec les interlocuteurs de son choix.
- Privilégier des échanges en groupe, en raison de l'élaboration collective qu'ils suscitent (confrontation des points de vue...) mais les limiter cependant à quatre personnes au maximum.

## 1.2 CREER LES CONDITIONS DE L'EXPRESSION DES SALARIES

Dès lors que la participation des salariés est organisée, l'intervenant met en place un cadre propice à leur expression. Il s'attache alors à conduire chaque entretien (individuel ou de groupe) en réunissant les conditions décrites ci-dessous.

### 1.2.1 STRUCTURER LES ECHANGES

En accord avec la posture du modèle, l'intervenant structure les échanges tout en tenant compte des représentations des salariés. Pour cela, il mobilise une grille d'entretien qui lui permet de guider les discussions de manière non-normative. En n'imposant aucun contenu prédéterminé, cette grille n'oriente pas les thèmes abordés par les salariés. En lieu et place, elle propose de structurer l'interaction en quatre étapes d'inégale durée :

| Étape 1<br>Contact  | Étape 2<br>Situations à améliorer                        | Étape 3<br>Tentatives de solution   | Étape 4<br>Nouvelles solutions  |
|---------------------|--|---|---|
| Établir le contact. | Déterminer les situations concrètes qui posent problème. | Repérer les solutions mises en œuvre dans l'organisation ou à un niveau plus local. | Définir clairement les nouvelles solutions à entreprendre pour améliorer la situation de travail. |

### 1.2.2 INITIER LES ECHANGES

- **Étape 1 : établir le cadre de l'entretien**

Chaque entretien débute par un rappel du contexte et des modalités de l'intervention. Il convient également de préciser les finalités de l'échange, les modalités du retour qui sera rendu ainsi que les règles de confidentialité qui l'encadrent.

– **Étape 2 : émettre une consigne ciblée sur la situation vécue par les salariés**

Initier l'échange à partir de réalités quotidiennes permet de centrer l'interaction autour de situations de travail concrètes. Dans ce but, la consigne choisie par l'intervenant se rapporte au contexte actuel de l'entreprise, comme dans l'exemple suivant :

*Dans toute entreprise, il y a des choses qui vont bien et d'autres qui vont moins bien. Souvent, on est prêt à faire des efforts pour changer ce qui ne convient pas et garder ce que l'on apprécie. Qu'en est-il de votre côté ?*

### 1.3 PERTURBER POUR DEVELOPPER LA REFLEXIVITE

Pour progresser dans l'entretien, le consultant s'appuie sur une technique de questionnement perturbatrice, intégrée à la grille d'entretien. Il cherche ainsi à proposer à ses interlocuteurs de nouvelles manières d'appréhender la situation, tout en évitant de discréditer leurs conceptions initiales. Un entretien est considéré comme « réussi » lorsqu'il a donné lieu à l'émergence de nouvelles idées, à partir du contenu apporté par les salariés.

#### 1.3.1 PROPOSER DES REPRESENTATIONS ALTERNATIVES

Dans le cadre des entretiens, l'intervenant interroge donc les salariés pour les amener à explorer de nouvelles perspectives (étapes 2, 3), puis de nouvelles solutions (étape 4).

– **Étape 2 : déterminer les situations à améliorer**

C'est au cours de cette étape qu'il invite les salariés à énoncer des situations qui posent problème. Il est plutôt conseillé de les aborder sous l'angle de *situations à améliorer* plutôt que de *problèmes à résoudre* ; les pré-tests réalisés montrent que l'identification de situations problématiques est parfois laborieuse pour des salariés globalement satisfaits de leur milieu de travail. En formulant ainsi ses questions, l'intervenant accroît l'évocation d'éléments qui incommode les salariés, mais non désignés comme « problématiques » par ces derniers.

Partant des situations évoquées, l'intervenant initie alors une prise de recul grâce aux questions circulaires (encadré ci-dessous).

*Outil n°1 : les questions circulaires*

Cette technique consiste à demander de décrire une situation, en termes de divergences, de comparaisons ou de connexions (ex. : Comment votre manager définirait-il le problème ?).

En sollicitant ainsi les salariés, l'intervenant contribue à une prise de recul sur la situation, utile pour :

- Faire circuler de nouvelles informations et orienter vers d'éventuelles cibles d'action.
- Favoriser une meilleure prise de conscience du contexte de la situation.
- Éveiller de nouvelles manières d'appréhender la situation.
- Imaginer des solutions inédites, non envisagées auparavant.

Ces possibilités, issues des questions circulaires, découlent les unes des autres : c'est la mise en évidence du contexte qui permet d'envisager la situation autrement. Cela mène, dans certains cas, à une remise en cause du mode récurrent de résolution des problèmes au sein de l'entreprise. Cette remise en cause laisse place à de nouvelles solutions, enrichies par la prise de recul liée à l'emploi de la technique.



– **Étape 3 : recenser les tentatives de solution**

À ce stade, l'intervenant s'enquiert des tentatives de solution mises en place par ses interlocuteurs, au niveau individuel, groupal ou dans l'organisation. En procédant à ce recensement, il aspire à éclairer leur mode habituel d'appréhension de la situation, pour les amener à proposer des solutions qui s'en écartent.

**1.3.2 FAIRE EMERGER DE NOUVELLES SOLUTIONS**

Ce n'est qu'ensuite que l'intervenant engage les salariés dans la recherche de solutions adéquates pour parvenir aux changements souhaités.

– **Étape 4 : recueillir des solutions nouvelles**

Plus concrètement, il demande aux salariés ce qu'il est possible de mettre en œuvre pour améliorer les situations évoquées. On s'attend à ce que des suggestions simples et concrètes soient émises par ces derniers.

Cette dernière étape est outillée par des questions « orientées-solution ». Dans le but de faciliter leur appropriation, une interaction est retranscrite et interprétée ci-dessous. Dans cet extrait, l'intervenant (I) utilise une question orientée-solution auprès d'un manager (M).

*Illustration à partir d'un cas réel*

M : « Ha moi je suis heureux.

I : Alors, vous, pour les salariés seniors qui vont peut-être un peu moins bien que vous, vous auriez des solutions à proposer ?

M : Je sais pas du tout, à part F. [...] je pense qu'une coupure dans la semaine, ça lui ferait du bien [...]. Vous me donnez une idée là, je vais en parler avec lui. »

*Interprétation*

Incité à se décentrer, ce manager évoque alors l'idée de proposer du télétravail à un membre de son équipe. Ses propos tendent à indiquer qu'il n'avait pas pensé à cette solution auparavant puisqu'il a ensuite déclaré « vous me donnez une idée là ».

Dans la grille ci-dessous, les questions circulaires sont illustrées et reliées aux quatre étapes de l'interaction. Ces exemples ne sont pas à utiliser *in extenso* ; il convient de les adapter au contenu apporté par le salarié.

| Questions circulaires            | Étapes de l'entretien   |
|----------------------------------|---|
| <b>1. Contact</b>                |   |
| x                                | Courte présentation du contexte de l'intervention.<br>Identifier le(s) système(s) au sein desquels le salarié évolue.   |
| <i>Quantification</i>            | Le bien-être au travail est l'une des préoccupations majeures de l'entreprise. Sur une échelle de 0% à 100%, pouvez-vous m'indiquer votre degré d'accord avec cette déclaration ? |
| <b>2. Situations à améliorer</b> |   |
| x                                | Selon vous, quelles situations concrètes nécessitent d'être améliorées?   |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <i>Différences temporelles</i>    | Dans la situation actuelle, pourriez-vous continuer à travailler encore longtemps sans difficulté ?<br>Selon vous, quelles améliorations seront nécessairement mises en place dans le futur ?  |
| <i>Décentration</i>               | Quels conseils donnez-vous aux collègues de cet autre service pour qu'ils préservent leur santé ?<br>Quels conseils donnez-vous à un salarié qui débute sa carrière ici, pour qu'il préserve sa santé ?<br>Comment votre manager (ou vos collègues) décrirai(en)t-il(s) la situation que nous venons d'évoquer ?                           |
| <i>Aggravation</i>                | Que faudrait-il faire pour dégrader la situation ?<br>Quel service (ou acteurs, entités...) souffrirai(en)t de l'amélioration de cette situation ?   |
| <i>Classement</i>                 | Selon vous, dans quel service le bien-être des salariés est-il le mieux préservé ?   |
| <b>3. Tentatives de solutions</b> |  |
| x                                 | Connaissez-vous des tentatives de solutions, d'actions mises en place soit dans le service, soit par les salariés, soit dans l'organisation pour préserver la santé ?  |
| <b>4. Nouvelles solutions</b>     |  |
| <i>Orientées-solution</i>         | Vous vous levez un matin et la situation est idéale. Qu'est-ce qui a été modifié ?<br>Qu'est-ce qui constituerait une bonne solution ?<br>Existe-t-il des solutions que vous avez adoptées spontanément et que vous jugez à présent efficaces, avec plus d'ancienneté ?<br>Qu'est-ce que l'on devrait faire pour satisfaire vos attentes ? |

Ces entretiens apportent un contenu abondant, nécessitant d'être structuré et modélisé en utilisant les images contexte décrites dans la partie suivante. En parallèle, l'intervenant collecte les solutions proposées par les participants, pour les présenter au cours des restitutions-discussions.

---

## Préambule : la modélisation

Suite aux entretiens, l'intervenant représente graphiquement les situations évoquées par les salariés, en proposant une compréhension globale de ces dernières. Il s'attache aussi à en réduire la complexité, afin de les rendre accessibles à tous. On dit alors qu'il « modélise » ces situations. C'est à partir de cette modélisation abstraite que l'on est en mesure d'aborder les leviers d'actions propres à plusieurs situations relevant d'une même réalité générique ; elles sont restituées aux acteurs de l'entreprise pour qu'ils débattent autour des voies d'évolutions possibles.

---

## 2. REALISER DES RESTITUTIONS-DISCUSSIONS

Des restitutions-discussions sont ainsi organisées et animées par l'intervenant. Elles sont destinées à susciter le débat autour des éléments apportés par les salariés au cours des entretiens. L'intervenant restitue :

- Des représentations alternatives et abstraites de la situation-problème.
- Toutes les solutions proposées par les salariés au cours des entretiens.

Ce contenu est à considérer comme une proposition que les participants corroborent, précisent ou remettent en cause au cours des discussions collectives.

## 2.1 MODELISER

Suite aux entretiens, l'intervenant modélise la situation-problème en utilisant des images contexte. Ces diagrammes « perturbent » les *clients*, en ce sens qu'ils représentent la situation sous un nouvel angle, en soulignant que le changement est possible. Il faut comprendre que la priorité est d'aboutir à une compréhension du réel socialement construite, et non de s'assurer de la supposée exactitude des images présentées.

### *Outil n°2 : les images contexte*

Ces images constituent un support méthodologique utile à la modélisation de situations problématiques. Construites à partir de perceptions multiples et divergentes, elles en proposent une image « riche », mais pas exhaustive pour autant.

#### *Pourquoi ?*

- Décrire des situations complexes, aider à leur expression et à leur délimitation.
- Fournir une vue macroscopique de ces dernières.
- Proposer une compréhension du réel socialement construite.
- Ouvrir le débat sur cette compréhension et surtout, sur les leviers d'actions possibles.

#### *Comment ?*

- En collectant une multiplicité de points de vue au cours des entretiens.
- En agrégeant ces perceptions variées et souvent divergentes, pour construire les images.

### 2.1.1 CONSTRUIRE LES IMAGES CONTEXTE

On prévoit généralement la présentation de deux à quatre images contexte au cours des restitutions. Tout en conservant délibérément un certain degré d'abstraction, l'intervenant montre comment les structures et les processus sont reliés les uns aux autres dans chaque situation.

Plus concrètement, il construit chaque image selon la démarche suivante :

- Intégrer les préoccupations mentionnées par les participants et les relier entre elles.
- Représenter les acteurs et les processus-clés de la situation-problème.
- Modéliser les relations entre ces derniers.
- Se centrer sur le « comment », sur les processus contribuant au maintien de la situation actuelle.
- Occulter la perspective du « pourquoi », ciblant les origines et le contenu de celle-ci.

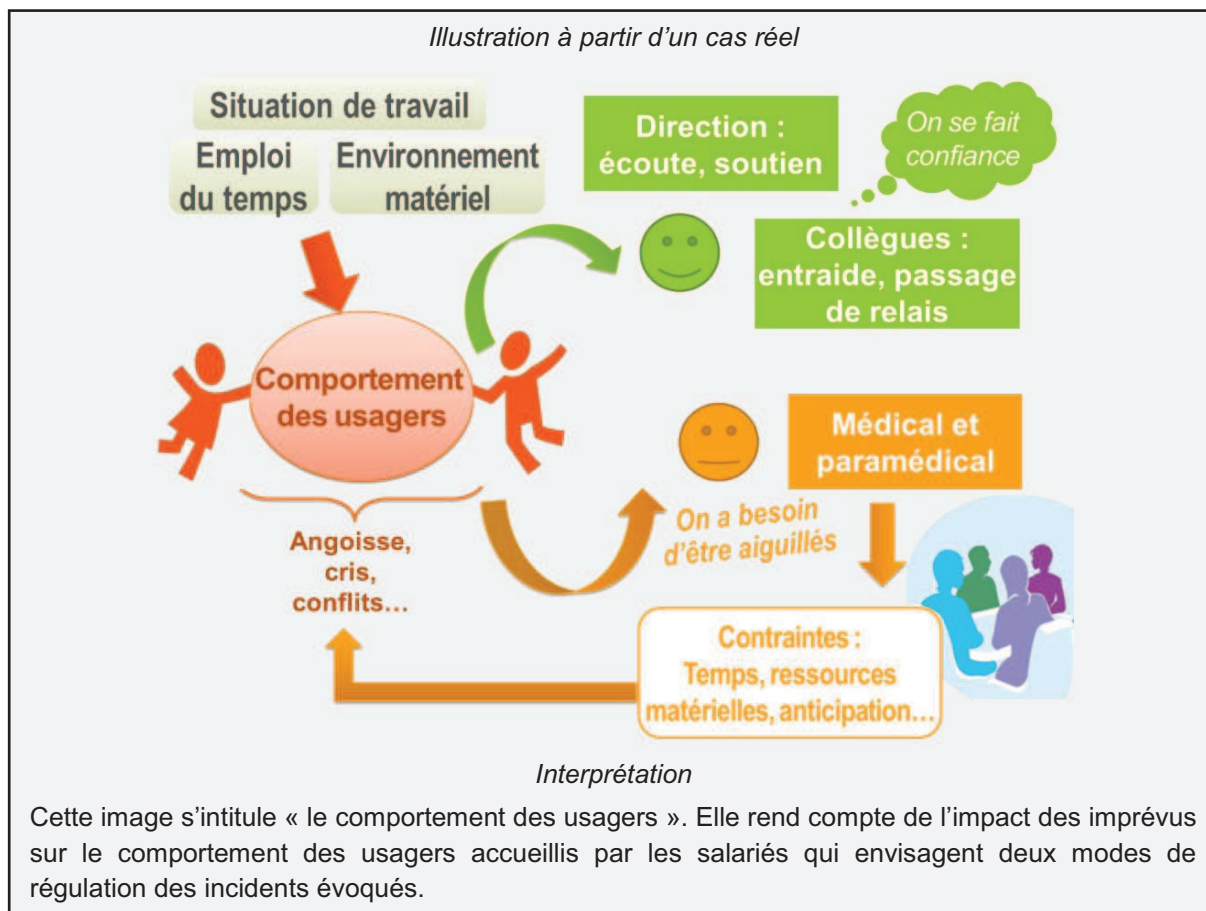
### 2.1.2 PROPOSER UNE COMPREHENSION GLOBALE DES SITUATIONS

Certains principes sont à respecter pour représenter les situations évoquées de manière appropriée :

- Ne reprendre que le vocabulaire utilisé par les salariés.
- Repérer les phénomènes de « causalité circulaire » (cf. glossaire, p. 43) et les intégrer.
- Intégrer les divergences de points de vue, pour en débattre ultérieurement.
- Modéliser en fonction des objectifs de changement définis en phase n°1.

## 27 | Deuxième phase du modèle d'intervention

Pour illustrer leur utilisation, nous présentons ci-dessous une image contexte mobilisée au cours d'une intervention dans un établissement de l'action sociale.



## 2.2 CREER LES CONDITIONS DE L'IMPLICATION COLLECTIVE

En accordant une attention particulière à la communication sur les modalités des restitutions ainsi qu'à leur organisation, l'intervenant encourage la participation des salariés.

### 2.2.1 COMMUNIQUER SUR LES MODALITES DE PARTICIPATION

Ici, l'intervenant limite son action à la conception d'une note écrite, en collaboration avec le pilote chargé de l'adresser à l'ensemble des salariés. Un modèle est proposé en annexe (p. 42). Dans le cas de la participation aux débats, le message comporte trois éléments-clés :

| <b>Communication n° 3 : modalités de participation aux restitutions-discussions</b>                          |   |
|--|---|
| Contexte   | Contenu du message  |
| Support : écrit<br>Destinataires : ensemble des salariés<br>Émetteurs : intervenant et pilote de la démarche | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Précise à nouveau le cadre de l'intervention et le rôle « de décision » des restitutions-discussions dans le processus de mise en œuvre des changements.</li> <li>• Rappelle la liberté de participation de chacun.</li> <li>• Insiste sur leur utilité en rappelant qu'elles permettent de débattre, de valider ou de corriger des possibilités d'amélioration concernant l'ensemble des salariés.</li> </ul> |

## 2.2.2 ANTICIPER LA PARTICIPATION AUX RESTITUTIONS-DISCUSSIONS

- Envisager, au préalable, la possibilité d'adresser un retour aux *clients* :

Il est possible d'organiser une première restitution destinée aux *clients* s'ils expriment le souhait de revoir les objectifs définis initialement, au regard des préoccupations soulevées par les salariés. Cette révision peut aussi s'opérer au terme de la deuxième phase de l'intervention.

- Constituer les groupes de participants :

Pour parvenir à des regroupements adéquats, propices à l'expression collective, l'intervenant mobilise plusieurs stratégies, selon les besoins.


- Déterminer les critères du regroupement :
  - Privilégier une répartition par services.
  - Opter pour une constitution libre, basée sur les souhaits de chacun, si le critère du service incommode les salariés, au risque de nuire à leur expression.
- Rappeler les règles de constitution des groupes :
  - Prévoir des groupes restreints de 5 à 15 personnes.
  - S'assurer de la présence de l'encadrement pour légitimer les décisions prises en groupe.
- Impliquer le pilote de la démarche :
  - Solliciter son appui, en tant que relais dans l'entreprise.
  - Déléguer la gestion des demandes d'inscription des salariés à ce dernier.

## 2.3 FACILITER LES ECHANGES ET SUSCITER LE DEBAT

### 2.3.1 STRUCTURER LES ECHANGES

Dès lors qu'il propose une autre représentation de la situation, l'intervenant suscite le débat. Celui-ci permet de remettre en cause le fonctionnement habituel des *clients* ainsi que règles qui le sous-tendent. En d'autres termes, il démontre la nécessité du changement et le légitime.

Une fois la participation des salariés organisée, l'intervenant met en place un cadre propice à l'expression collective et au débat, en structurant les échanges. Une restitution-discussion comporte quatre étapes évoluant sur un continuum d'abstraction :

| Degré d'abstraction élevé  |   |  | Degré d'abstraction faible  |
|--|---|--|---|
| Étape 1  | Étape 2   | Étape 3  | Étape 4   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduire la restitution.</li> <li>• Présenter les images contexte.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir le retour des participants.</li> <li>• Débattre des représentations alternatives de la situation.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter l'ensemble des solutions collectées.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remanier et enrichir les solutions.</li> <li>• S'accorder collectivement sur les solutions à retenir.</li> </ul> |

- **Étape 1 : présentation des images contexte**

Tout d'abord, l'intervenant expose les images contexte élaborées à partir des entretiens. Il les présente en lien avec les buts de l'intervention (remaniés ou non) et s'assure de l'adhésion de l'ensemble des participants.

– **Étape 2 : retour des salariés**

Ensuite, les participants sont invités à s'exprimer sur ces représentations abstraites et alternatives de la situation. Dans ce cadre, l'intervenant s'assure qu'aucune information utile ne fait défaut, selon ces derniers. Il cherche aussi à savoir si le contenu proposé traduit convenablement le point de vue de chacun des participants. Pour réduire le temps alloué à cette étape, les corrections suggérées sont directement inscrites, sans s'enquérir de l'accord unanime des participants.

*Des divergences de points de vue constructives*

Dans ce modèle, la mise en lumière et le débat des divergences de points de vue priment sur la recherche du consensus. Nous partons du principe selon lequel la perception des problèmes de santé au travail diverge selon les acteurs de l'entreprise. Nous considérons aussi que la cohabitation de ces points de vue contrastés s'avère indispensable au débat autour des solutions.

Il convient alors d'insister sur ces divergences et de les aborder en termes de complémentarité, en ce qu'elles contribuent à la construction d'une perspective macroscopique des problèmes abordés. On estime aussi que c'est en débattant des divergences dans la « vérité » de chacun que le groupe parvient ensuite à des propositions de solutions enrichies et plus pertinentes.

– **Étape 3 : présentation des solutions**

S'ensuit un échange sur les possibilités d'actions à entreprendre, où les solutions suggérées au cours des entretiens sont présentées. Elles sont à articuler autour des buts de l'intervention.

– **Étape 4 : débat autour des solutions**

Cet échange vise à retravailler les possibilités d'actions proposées, autrement dit à débattre de leur faisabilité et à les rendre opérationnelles. Habituellement, un nombre important de nouvelles solutions, non évoquées individuellement, émerge aussi au cours des débats. Chaque restitution débouche ainsi sur un ensemble de solutions, débattues, remaniées en conséquence puis validées collectivement.

Dans la phase n°3, l'intervenant précipite le changement en amenant les *clients* à établir des priorités parmi ces solutions et à les mettre rapidement en œuvre.

### 2.3.2 ANIMER LES ECHANGES

Dans les étapes 2 et 4, l'intervenant anime les discussions collectives. En accord avec sa posture non-normative, il intervient davantage sur les processus du groupe que sur le contenu même des débats qui ont lieu. Sa mission consiste ainsi à réguler le déroulement des interactions, uniquement autour des points choisis par le groupe. Dans l'accomplissement de cette mission, il porte une attention particulière à :

- Gérer activement les inégalités de pouvoir inhérentes au groupe (encadré ci-dessous), en :
  - Modérant la participation des minorités qui mobilisent la parole.
  - Facilitant et suscitant l'expression du plus grand nombre de personnes.
  - Permettant à chaque volontaire de développer son point de vue.

*La gestion des inégalités de pouvoir*

Dans ce modèle, l'intervenant est incité à prendre en compte les disparités de pouvoir à l'œuvre dans certaines situations d'intervention, selon les contextes organisationnels. Sans prétendre à les neutraliser, il lui incombe de gérer activement ces inégalités de pouvoir dans les processus de prise de décision collective. Dans cette perspective, il tente d'instaurer un cadre d'expression où la négociation est déterminée par le poids des arguments apportés et non par des rapports de force, des statuts ou des rôles.

- Encourager l'expression de points de vue variés en :
  - Insistant sur la richesse des divergences d'opinion, à envisager comme complémentaires.
  - Rappelant ce qui est recherché : une vue macroscopique de la situation et non un consensus.
  - Invitant chaque participant à réagir et à partager son point de vue avec le groupe.

**3. PROCESSUS D'INTERVENTION**

| Étapes                                     | Méthode(s)   | Durée       | Participants                        | Résultat(s) attendu(s)   |
|--|--|-------------|-------------------------------------|--|
| Entretiens individuels et collectifs       | Entretien semi-directif<br><br>Outil : questions circulaires | 1h30 chacun | Salariés volontaires<br>Intervenant | Information des salariés et rappel du principe du volontariat.<br>Expression de situations problématiques.<br>Incitation à appréhender ces situations sous un autre angle.<br>Émergence de solutions nouvelles.  |
| Modélisation des situations problématiques | Outil : images contexte                                      | 3h30        | Intervenant                         | Représentation abstraite de la situation problématique.<br>Prise en compte du contexte et aperçu global de cette situation.<br>Identification de leviers d'actions.  |
| Restitutions-discussions                   | Restitutions-discussions                                     | 2h00        | <i>Client</i> collectif             | Présentation des images contexte et des solutions collectées.<br>Remaniement du contenu proposé par l'intervenant.<br>Révision des objectifs de l'étape 1.   |
|  |  | 2h00        | Salariés volontaires<br>Intervenant | Présentation des images contexte et des solutions collectées.<br>Remaniement du contenu proposé par l'intervenant.<br>Débat autour du mode de résolution habituel à l'organisation et des règles qui le sous-tendent.<br>Démonstration de la nécessité du changement.<br>Entente collective sur un ensemble de solutions concrétisées. |

*En résumé :*

- *Conduire des entretiens, outillés par des questions circulaires et basés sur le volontariat.*
    - *Questionner les participants de manière à recueillir des solutions inédites.*
    - *Proposer une représentation abstraite de la situation, à l'aide des images contexte.*
  - *Démontrer la nécessité du changement, en restituant ce contenu et en suscitant un débat.*
    - *Recueillir les solutions débattues, concrétisées et validées.*
-



# Phase 3 : précipiter le changement et le pérenniser

---

## Conditions initiales :

- Co-construction de représentations alternatives de la situation.
- Émergence de nouvelles possibilités d'action.
- Débat et prise de décision collective autour d'un ensemble de solutions.

## Résultats attendus :

- Expérimentation, notamment immédiate, de certaines solutions.
  - Mise en place progressive de nouveaux modes de régulation des problèmes de santé au travail.
- Développement d'une aptitude à la réflexivité par rapport à ces modes de régulation.

Dans cette troisième phase, l'intervenant précipite l'expérimentation des solutions retenues. Ceci implique, dès lors, que des actions concrètes soient mises en œuvre rapidement. Une fois ce changement initié, il assure sa pérennisation en permettant à l'entreprise de développer sa capacité à réguler les problèmes rencontrés en autonomie.

---

## Déroulement de la phase 3

|  |    |
|--|----|
| 1. Expérimenter les nouvelles possibilités ..... | 33 |
| 1.1 Structurer les solutions recueillies .....   | 33 |
| 1.1.1 Agréger les solutions .....                | 33 |
| 1.1.2 Retravailler les solutions .....           | 33 |
| 1.2 Choisir les solutions .....                  | 34 |
| 1.2.1 Établir des priorités .....                | 34 |
| 1.2.2 Opérationnaliser les solutions .....       | 35 |
| 2. Développer la réflexivité .....               | 35 |
| 2.1 Éviter un retour à l'état initial .....      | 35 |
| 2.1.1 Gérer l'inconfort .....                    | 35 |
| 2.1.2 Souligner le positif .....                 | 36 |
| 2.2 Promouvoir l'autorégulation .....            | 36 |
| 2.2.1 Susciter le feedback de l'entreprise ..... | 36 |
| 2.2.2 Délivrer un feedback .....                 | 36 |
| 3. Processus d'intervention .....                | 37 |

## 1. EXPERIMENTER LES NOUVELLES POSSIBILITES

Dans la phase précédente, a émergé la nécessité de faire évoluer les routines de l'entreprise, grâce à la perturbation. Dans la présente phase, le processus d'intervention mis en œuvre conduit à concrétiser les possibilités d'évolution exprimées en proposant de les expérimenter.

### 1.1 STRUCTURER LES SOLUTIONS RECUEILLIES

Suite aux restitutions, le consultant prévoit une réunion avec les *clients* en s'engageant à l'animer. Il débute la réunion en présentant les solutions révisées selon les retours adressés par les participants. Cette dernière vise ensuite à établir des priorités parmi ces solutions, à les rendre opérationnelles puis à anticiper leur mise en œuvre.

#### 1.1.1 AGREGER LES SOLUTIONS

Préalablement à cet échange, l'animateur réorganise la liste des nombreuses solutions qu'il a collectées. Compte tenu de la visée de changement de la démarche exposée ici, courte de surcroît, il apparaît nécessaire de les agréger en privilégiant le principe de parcimonie. En d'autres termes, l'intervenant restreint la liste des solutions présentées aux acteurs de la démarche afin de les convaincre que le changement est à leur portée.

Pour agréger les solutions recueillies, l'intervenant respecte la procédure suivante :

- Regrouper les propositions de solution redondantes découlant des restitutions.
- Relier chaque solution à l'un des buts (révisés ou non) de l'intervention.
- Réduire le nombre de ces solutions en agglomérant les suggestions complémentaires.
- Détailler les modalités concrètes de mise en œuvre proposées pour chaque solution.
- Rassembler les données précédentes en une liste de dix solutions au maximum.
- Regrouper le plus grand nombre possible de solutions au sein de la liste.
- Si malgré tout, des propositions sont écartées, expliciter ses motivations.

#### 1.1.2 RETRAVAILLER LES SOLUTIONS

Dans le cadre de la réunion, l'animateur présente tout d'abord l'inventaire des solutions qu'il a retravaillées. Il poursuit en sollicitant l'avis des membres du groupe ainsi que leurs éventuelles demandes de correction. Durant cette étape, il inscrit directement les remaniements et les précisions apportées par le groupe, en vue d'obtenir une liste d'actions concrètes et validées par ce dernier. Afin d'illustrer le résultat auquel l'intervenant parvient, nous exposons ci-dessous un exemple de solution, issue d'un support utilisé à l'occasion d'un cas réel.

*Illustration : une solution retravaillée par l'intervenant, puis par le client collectif*

| Solution   | C'est-à-dire ?  | Comment ?   |
|--|---|---|
| 1. Chaque année avant les budgets, lister les besoins matériels dans chaque service. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principes :<br/>Réalisé par chaque responsable de service.<br/>Dans un esprit de consultation collective.</li> <li>• Prérequis :<br/>Dédier un temps précis à ce recensement.<br/>Connaître et anticiper l'échéance des budgets.<br/>Obtenir un retour rapide (Oui, Non ? Si oui, quand ?).</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se renseigner sur les délais auprès du service financier.</li> <li>2. Prévoir une plage temporelle pour réaliser la liste.</li> <li>3. Communiquer cette plage par écrit.</li> <li>4. Concevoir un document adapté pour recevoir les demandes.</li> </ol> |

*Contexte d'utilisation*

Ce tableau résulte d'une intervention réalisée dans les services de direction d'une entreprise associative. Elle est liée à l'un des objectifs des clients. Ceux-ci souhaitent harmoniser l'accès des salariés aux ressources matérielles nécessaires pour exercer leur activité. Dans ce cadre, les participants ont suggéré la possibilité, pour chaque service, de lister ses besoins matériels avant la clôture des budgets annuels.

## 1.2 CHOISIR LES SOLUTIONS

### 1.2.1 ÉTABLIR DES PRIORITÉS

Ensuite, l'intervenant précipite le changement en invitant les *clients* à distinguer les solutions à mettre en œuvre immédiatement, de celles nécessitant une planification à plus long terme. Face à la requête du consultant, la réponse du groupe est avant tout déterminée par la légitimité et la marge de manœuvre que lui accorde le commanditaire de l'intervention. Deux cas de figure sont possibles :

- Cas 1 : le groupe endosse un rôle de décision dans la mise en œuvre des différentes solutions  
Si le groupe répond dans le sens de la requête de l'intervenant, c'est qu'il dispose de l'aval du commanditaire (présent ou par délégation) pour décider des solutions à mettre en œuvre. En accord avec la posture non-normative adoptée ici, il appartient aux *clients* de décider des actions méritant d'être implantées en priorité.

Pour engager le choix des priorités, l'intervenant demande au groupe de remplir quatre tâches :

- S'accorder collectivement sur deux ou trois actions, à adopter immédiatement.
- Suggérer les critères de sélection de ces actions : simples à mettre en place et prioritaires.
- Hiérarchiser les différentes solutions restantes selon les délais nécessaires à leur mise en œuvre.
- Classer à nouveau ces solutions en tenant compte de l'importance des retombées attendues.

- Cas 2 : le groupe dispose d'un rôle de consultation dans la mise en œuvre des différentes solutions  
En dépit du contrat qui unit l'intervenant et l'entreprise, il se peut néanmoins que le groupe perde, à ce stade, la légitimité et l'autonomie indispensables au maintien de son rôle décisionnel. Il se peut que le blocage soit alimenté par le dirigeant, s'il décide de restreindre les marges de manœuvre du groupe, ou qu'il émane des membres eux-mêmes.

Dans tous les cas, ce repli sur les routines de l'entreprise est le signe que ses acteurs ne parviennent pas à passer un cap de manière autonome, pour les raisons évoquées dans l'introduction (opposition à une règle implicite bien ancrée, anticipation de l'inconfort...).

Si l'intervenant doit dénouer le blocage auprès des acteurs concernés, il importe de les convaincre de la légitimité de la démarche initiée, en leur proposant de nouvelles modalités d'action, davantage conformes à leurs représentations et leurs ressentis actuels (cf. annexe théorique, p. 39).

Il s'avère utile que l'intervenant « prescrive » la mise en place immédiate d'une action minime et peu coûteuse, en présence du commanditaire, pour réduire l'inquiétude et insister sur le caractère modeste des changements envisagés.

### 1.2.2 OPERATIONNALISER LES SOLUTIONS

Concernant l'opérationnalisation des propositions entérinées par les *clients* et le commanditaire, on distingue les solutions immédiates et les solutions soumises à des délais. Il s'agit de la dernière tâche à accomplir au cours de la réunion des *clients*. Elle requiert d'organiser et de répartir la mise en œuvre du changement.

- Concernant les solutions immédiates (deux à trois) :

Ces solutions, choisies au cours de la réunion, nécessitent généralement peu d'implication du côté de l'intervenant. Pour chacune d'entre elles, l'intervenant propose simplement à l'un des membres *clients* de prendre la responsabilité de leur implantation. Il accompagne ensuite leur mise en œuvre au cours de l'étape de suivi (partie 2.2.1, p. 36).

- Concernant les solutions soumises à des délais :

Pour ces actions nécessitant plus de temps et de ressources, l'intervenant guide les *clients* dans la réalisation du « programme » de leur mise en œuvre. Il procède en trois temps :

- Déterminer les conditions et les tâches requises pour la réalisation de chaque solution (à titre d'exemple : colonnes « c'est-à-dire ? » et « comment » de l'encadré p. 34).
- Faire suivre chaque solution par un membre du groupe chargé de contacter les salariés concernés.
- Établir un planning prévisionnel en inscrivant la date estimée pour initier chaque action.

## 2. DEVELOPPER LA REFLEXIVITE

Comme nous l'avons illustré (figure 2, p. 9), le processus d'intervention est ici envisagé comme une boucle continue de « feedback » (cf. glossaire, p. 43) où le retour de l'information contribue à la progression et à l'autorégulation de l'intervention à long terme. En d'autres termes, le consultant clôture l'intervention en recourant à diverses stratégies pour :

- Enraciner le processus de changement initié par les acteurs de l'entreprise.
- Développer leur réflexivité par rapport à la prise en charge des problèmes de santé au travail, autrement dit les modes de régulation de ces derniers.

### 2.1 EVITER UN RETOUR A L'ETAT INITIAL

#### 2.1.1 GERER L'INCONFORT

Suite à l'opérationnalisation des solutions, la principale mission du consultant consiste ainsi à prévenir le retour à l'état initial, c'est-à-dire à maintenir la démarche de changement en cours d'installation. Concrètement, il lui incombe de rapidement gérer l'inconfort suscité par les nouvelles actions implantées ou celles en cours de mise en œuvre. Cette phase nécessairement instable est une source considérable de tensions et d'inquiétude, aussi bien pour les salariés que pour l'encadrement.

Pour gérer l'instabilité, l'intervenant convoque plusieurs stratégies selon les besoins, qui consistent à :

- Se rendre dans les services et s'enquérir des préoccupations et des inquiétudes des salariés à l'égard de cette phase transitoire.
- Insister sur les raisons qui ont motivé la demande de changement, que ce soit en contact direct avec les salariés ou par l'intermédiaire du membre pilote.
- Rencontrer les salariés directement concernés par les actions récemment implantées et rappeler les modalités de mise en œuvre envisagées par les *clients*.

### 2.1.2 SOULIGNER LE POSITIF

En parallèle, il importe également que l'intervenant insiste sur l'expérience positive liée au changement. En apportant la preuve d'un bénéfice, il contribue non seulement au maintien, mais surtout à l'accentuation des changements en cours d'instauration.

Une stratégie utile consiste notamment à en souligner les retombées positives au cours d'une réunion dans les services et à encourager ainsi la mise en œuvre d'actions similaires (feedback positif). Afin d'empêcher un retour à l'état initial il peut par exemple s'agir d'apporter la preuve d'un recul des difficultés au sein d'une équipe (feedback positif). Par la suite, l'intervenant a tout intérêt à réduire la durée de cette phase intermédiaire et à endosser un rôle d'accompagnement pour parvenir à de nouvelles régulations.

## 2.2 PROMOUVOIR L'AUTOREGULATION

C'est aussi à cet instant que l'intervenant prépare son départ de l'entreprise, en engageant le suivi continu de la mise en œuvre des solutions. Dans une perspective émergente du changement, on considère que ces retours ponctuels sur les actions implantées et leurs retombées sont la condition de l'appropriation des nouvelles modalités de régulation dans l'organisation.

### 2.2.1 SUSCITER LE FEEDBACK DE L'ENTREPRISE

Il s'avère donc essentiel que l'intervenant initie un suivi par l'intermédiaire de bilans réguliers sur le progrès de la démarche. S'il est délicat de délimiter à l'avance des délais de suivi nécessairement dépendants de la progression de l'entreprise, il est en revanche possible d'anticiper son déroulement en :

- Organisant au préalable des entretiens rapides avec les membres *clients* de l'intervention.
- Communiquant autour des modalités de participation au suivi, avec l'aide du pilote.
- Organisant des entretiens de courte durée avec les salariés impliqués.
- Dressant le bilan des actions mises en œuvre et de leurs retombées.

En réalisant ce suivi, l'intervenant met l'accent sur trois dimensions :

- Bilan du nombre d'actions mises en œuvre ou restant à implanter.
- Retombées positives et négatives des actions.
- Difficultés rencontrées et ajustements requis dans le cadre de l'implantation du changement.

### 2.2.2 DELIVRER UN FEEDBACK

Dès lors que le retour des volontaires a été recueilli, l'intervenant restitue ce dernier en insistant sur les solutions implantées, leurs retombées aussi bien positives que négatives et les corrections à apporter. Une à deux réunions est/sont généralement dédiée(s) au feedback délivré concernant les changements récents. Il s'agit de stabiliser la situation, pour pérenniser les changements nouvellement instaurés.

Cette stabilisation ne peut s'envisager sans l'implication active des salariés au suivi continu de l'intervention, qu'ils pourront corriger seuls, après le départ de l'intervenant externe. C'est une manière de les engager dans un processus d'autonomisation devant leur permettre de retourner progressivement à des mécanismes de régulation naturels, mais néanmoins différents des précédents.

Il s'agit également de susciter une certaine réflexivité dans l'entreprise en disposant de retours sur l'efficacité de ses activités de régulation et de prise en charge des problèmes de santé au travail, pour en corriger le cours si cela s'avère nécessaire.

### 3. PROCESSUS D'INTERVENTION

| Étapes                     | Méthode(s)                          | Durée       | Participants   | Résultat(s) attendu(s)  |
|----------------------------|-------------------------------------|-------------|--|---|
| Priorisation des solutions | Réunion                             | 2h30        | Client collectif<br>Intervenant                                      | Tableau des solutions priorisées et finalisées.<br>Implantation immédiate de deux à trois solutions.<br>Parfois, prescription d'un changement minimal et modeste.<br>Expérimentation des solutions.                                 |
| Gestion de l'inconfort     | Brèves Entrevues<br>Courriels       | 1h          | Client collectif<br>Salariés<br>Intervenant                          | Recueil des préoccupations des salariés.<br>Communication adéquate concernant les modalités et raisons du changement.<br>Démonstration des bénéfices du changement.<br>Réduction de l'incertitude, des tensions et de l'inquiétude. |
| Feedback des salariés      | Brèves réunions                     | 1h          | Client collectif<br>Salariés concernés et volontaires<br>Intervenant | Obtention du feedback des salariés concernant les retombées du changement.  |
| Feedback de l'intervenant  | Brèves entrevues<br>Brèves réunions | 30min<br>1h | Salariés concernés<br>Intervenant                                    | Correction des changements opérés si cela est nécessaire.<br>Stabilisation de la situation et pérennisation des changements récemment mis en place.<br>Promotion de l'autorégulation et de la réflexivité sur celle-ci.             |

*En résumé :*

- *Structurer l'ensemble des solutions proposées par les salariés en les agrégeant.*
  - *Réunir le client collectif pour établir des priorités parmi les solutions débattues et concrétisées.*
    - *Précipiter le changement en s'accordant sur quelques solutions à implanter rapidement.*
    - *Gérer l'inconfort suscité par l'instabilité, en réalisant une communication adéquate.*
      - *Souligner les effets positifs de leur mise en place, au cours d'une réunion.*
  - *Solliciter le feedback des salariés concernés par le changement, dans l'objectif de le pérenniser.*
-

## ANNEXE THEORIQUE

Cette méthode repose sur une approche développée dans les années 1950 pour rendre compte de la complexité des phénomènes humains et sociaux : la systémique. De cette approche découlent des postulats théoriques expliquant l'émergence du changement organisationnel et l'inertie. Ils nécessitent d'être explicités pour une meilleure compréhension du modèle d'intervention présenté dans le guide.

### 1. CONCEPTION DU CHANGEMENT

Cette conception systémique part du principe que, dans les organisations, toute activité ou évènement inhabituel perturbe le fonctionnement existant et en initie l'émergence d'un nouveau, basé sur de nouvelles règles. Ces nouvelles règles sont plus adaptées aux évolutions de l'environnement et l'on considère, en ce sens, que le changement s'assimile à une adaptation. Il se peut néanmoins que, face à un problème spécifique, les organisations soient incapables de faire évoluer leurs propres règles pour s'adapter, et qu'elles aient recours à un consultant externe. En le sollicitant, les commanditaires expriment implicitement qu'ils ne sont pas enclins à mettre spontanément en œuvre des changements pourtant souhaités. On considère que ces derniers sont bloqués dans des automatismes et des routines, face à un problème qui nécessite une adaptation. C'est à l'intervenant qu'il incombe de rompre cette inertie, en mettant à disposition des *clients* son expertise du processus de changement.

Si cet intervenant s'inscrit dans une perspective systémique, il s'efforcera alors d'augmenter la réceptivité de l'organisation au changement, de le provoquer et de l'accompagner. En suivant cette logique, ce guide conçoit le processus de changement organisationnel en trois phases :

#### 1.1 PERTURBATION

Dans cette conception adaptative, pour changer, il faut introduire des *perturbations* dans l'organisation, afin de créer les conditions de l'émergence de nouvelles règles de fonctionnement. Pour ce faire, l'intervenant dispose d'outils décrits dans la deuxième phase du modèle d'intervention (p. 20). Si ces perturbations sont bien prises en compte, il doit s'ensuivre une période d'instabilité caractérisée par l'expérimentation de nouvelles manières de faire – que l'intervenant aura facilitée voire précipitée. Cette période peut s'avérer inconfortable, bien qu'elle permette à l'organisation de se réorganiser d'une manière qui lui permettra de mieux faire face aux problèmes qu'elle rencontre.

#### 1.2 INSTABILITE

Pour autant, il ne faut pas croire que l'instabilité soit nécessairement suivie d'évolutions constructives. Elle génère un inconfort (inquiétudes, tensions...) qui peut susciter une certaine résistance individuelle et collective allant dans le sens d'un retour à l'état initial. Dans un premier temps, c'est donc à l'intervenant qu'il incombe, à cet instant précis, de gérer l'inconfort. Pour cela, des indications sont données dans la phase n°3 du modèle d'intervention (p. 32). Ensuite, pour éviter un retour à l'état initial, il renforce les premiers changements expérimentés. Ce renforcement peut se faire en apportant la preuve des effets bénéfiques du changement ou en initiant la mise en place d'actions similaires.

#### 1.3 STABILISATION

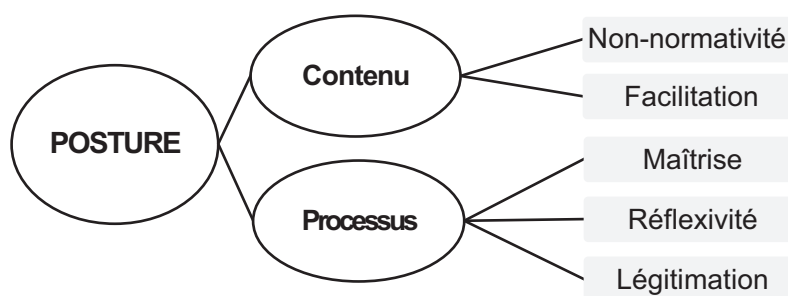
Une dernière phase consiste à stabiliser les changements instaurés dans l'organisation *cliente*. En effet, les changements initiés ne deviennent pérennes que si l'intervenant assure leur stabilisation, d'autant que des routines bien ancrées les empêchaient précédemment d'émerger. Dans ce but, il organise des retours réguliers sur les actions déjà mises en place, leurs retombées et les difficultés éventuellement rencontrées. Les modalités de ces retours sont détaillées dans la phase n°3 (p. 32).



Dans toute intervention, l'action du consultant est sous-tendue par une attitude et une posture particulière, autrement-dit un état d'esprit. Intervenir dans une perspective systémique implique également d'adopter une posture qui s'applique d'une part, au contenu de l'intervention et d'autre part, à son processus.

## 2. POSTURE DE L'INTERVENANT

Cette posture particulière admet que l'expertise des salariés porte sur le contenu des problématiques abordées, alors que celle de l'intervenant concerne les processus qui mènent à leur résolution.



### 2.1 POSTURE VIS-A-VIS DU CONTENU

Comme l'indique la figure ci-dessus, la posture sur le contenu repose sur deux principes détaillés ci-dessous.

#### 2.1.1 NON-NORMATIVITE

Ici l'intervenant renonce à endosser un rôle d'expert concernant le contenu des problématiques abordées par les salariés. Il s'abstient ainsi de faire référence à une norme de bon fonctionnement ou à des savoirs académiques. Il part du principe que seuls les salariés sont à même de déterminer ce qui est acceptable ou non dans la situation de travail. Des travaux démontrent en effet qu'il est dans l'intérêt du consultant de respecter les conceptions et points de vue des *clients*. Pour l'intervenant, il est donc logique de ne pas questionner la supposée véracité et la validité de leurs propos. Ce questionnement n'apparaît pas comme pertinent pour mener à bien l'intervention, c'est-à-dire pour introduire et pérenniser le changement.

#### 2.1.2 FACILITATION

Une telle posture met logiquement l'accent sur l'autonomie et la responsabilité des *clients*. Ces derniers disposent d'une grande liberté dans les finalités qu'ils poursuivent, comme dans la définition de ce qui doit être amélioré. Dans ce cadre, l'intervenant assure un rôle de *facilitateur*. Il se limite à aider les *clients* – par ses relances et par ses reformulations – à construire le problème et à se doter d'objectifs opérationnels.

### 2.2 POSTURE VIS-A-VIS DU PROCESSUS

#### 2.2.1 MAITRISE DU CADRE

Si les objectifs relèvent en effet des *clients*, l'intervenant doit néanmoins s'assurer de la maîtrise du cadre et du processus de l'intervention. Il doit parvenir à instaurer un dispositif qu'il juge approprié et à le faire perdurer. C'est de cette façon qu'il amène les *clients* à améliorer la situation, en innovant et en s'écartant de leur mode habituel de résolution. On suppose en effet que si l'organisation *cliente* sollicite un intervenant externe, c'est parce qu'elle est « bloquée » face à un problème qui n'a pu être traité par le mode de résolution qui lui est habituel.

Elle doit donc être accompagnée pour franchir une étape qu'elle a des difficultés à traverser seule.

### 2.2.2 REFLEXIVITE

Cette maîtrise du processus, que nous venons d'évoquer, nécessite un minimum de réflexivité de la part du consultant. Il interroge constamment les modalités du dispositif, à la lumière de leurs effets et des réactions qu'elles suscitent, pour en conserver la maîtrise. Comprenons donc que le processus d'intervention et les étapes qu'il contient sont souples et adaptables.

### 2.2.3 LEGITIMATION

Pour assurer la maîtrise du processus d'intervention, le consultant peut recourir à deux stratégies : la *pression* et la *légitimation*. Il est déconseillé de procéder par la pression, laquelle risque d'entraîner des blocages et d'accroître la résistance des *clients* (réactions positives). Une autre stratégie consiste à faire en sorte que le dispositif proposé soit perçu comme légitime par les *clients*, c'est-à-dire conforme à leurs intérêts. Seule l'acquisition de cette légitimité garantira leur adhésion sans avoir à recourir à la pression.

Pour ce faire, l'intervenant accomplit un travail de légitimation du processus, celle-ci s'obtenant de diverses manières :

- adaptation des modalités de l'intervention à son contexte et à ses objectifs ;
- négociation constante de ces modalités (durée, modalités de restitution...) au cas par cas ;
- clarification des finalités et du résultat attendu de l'intervention ;
- utilisation du langage de l'organisation *cliente* ;
- suivi à long-terme, associé à l'adaptation aux temporalités du *client*...

## EXEMPLE DE SUPPORT DE COMMUNICATION DESTINE AUX SALARIES

### Démarche d'amélioration du bien-être au sein de l'entreprise Organisation de « restitutions-discussions »

#### 1<sup>e</sup> étape : les entretiens

En accord avec le groupe de pilotage constitué au sein de l'entreprise, les salariés ont eu la possibilité de participer à des entretiens. Ces salariés se sont exprimés librement sur le travail et ont, à cette occasion, mentionné :

1. Des points à améliorer dans la situation de travail.
2. Des points appréciés dans le travail, à accentuer.
3. Des propositions d'actions qui pourraient être mises en place pour améliorer le bien-être de tous.

#### 2<sup>e</sup> étape : les restitutions-discussions

Des restitutions auront lieu au sein des services de l'entreprise. Ces restitutions ne sont pas de simples réunions d'information. Elles seront l'occasion d'échanger sur le contenu présenté par l'intervenant, recueilli au cours des entretiens. Ces restitutions se déroulent en deux temps :

1. **Des graphiques** sont présentés et commentés par l'intervenant. Ils illustrent des situations concrètes, nécessitant d'être améliorées, du point de vue des salariés. Les propositions destinées à améliorer ces situations, suggérées par les salariés, sont aussi exposées.
2. **Des échanges et débats** ont ensuite lieu avec les salariés qui souhaitent s'exprimer. Ces échanges permettent surtout d'améliorer les propositions présentées. En donnant leur avis sur ces propositions, les salariés contribuent à les enrichir et les rendre plus concrètes.

#### Une étape essentielle de l'intervention...

Par la suite, les propositions débattues par les participants seront transmises au groupe de pilotage. Ce groupe aura pour mission d'établir des priorités parmi ces actions. Il planifiera également leur mise en œuvre au cours du temps. Ces restitutions constituent donc une étape essentielle dans la démarche actuellement menée dans l'entreprise, puisqu'elles permettent à tout salarié volontaire d'exprimer ses idées pour améliorer la santé et le bien-être au travail.

**Autorégulation** : capacité de l'entreprise à réagir à des perturbations internes ou externes, autrement dit à trouver un point d'équilibre provisoire pour se maintenir. Ce nouveau point d'équilibre permet d'assurer la conservation des ressources de l'entreprise sur le long terme, en limitant l'impact des perturbations rencontrées. Il s'agit d'une propriété fondamentale qui permet de s'adapter de manière constante aux fluctuations de l'environnement.

**Causalité circulaire** : elle conduit au dépassement d'une conception linéaire de la causalité pour adopter un modèle circulaire, tel qu'on l'observe dans un dialogue par exemple. Dans ce cadre, chaque comportement ou réaction est soumis(e) à des processus de feedback, qui impliquent que les effets affectent directement les causes qui les produisent.

**Complexité** : on s'accorde à dire que la complexité d'un système tient : a) à l'importance des interactions entre les éléments qui le composent b) à son imprévisibilité, celui-ci n'évoluant pas toujours de manière régulière c) à son ambiguïté, celui-ci faisant parfois preuve de comportements dont les motifs sont difficiles à cerner.

**Feedback** : au départ développé dans les années 1950, ce principe prend couramment le nom de rétroaction ou de feed-back. Il consiste à évaluer les effets d'une action et à la corriger, en fonction des informations obtenues. Ces actions en retour peuvent participer à la stabilisation du système (feedback négatifs) ou au contraire, à l'accentuation d'un phénomène en son sein (feedback positifs). Considérer ce principe conduit à adopter une conception circulaire de la causalité, telle qu'elle est définie plus haut.

**Images contexte** : elles correspondent à des graphiques dont la trame est constituée de points de vue, riches et divers, exprimés par les salariés. Elles donnent un aperçu global des situations problématiques abordées par ces salariés, pour les rendre intelligibles. En privilégiant une représentation plutôt abstraite des situations, les images contexte permettent de prendre du recul, de limiter les interprétations en termes de personnes et de dégager des possibilités de changement pour l'entreprise.

**Modéliser** : modéliser une situation complexe revient à la représenter de manière globale et simplifiée, pour faciliter sa compréhension.

**Perturber** : cela consiste à bousculer les représentations d'une personne, à l'amener à envisager les choses sous un autre angle. Sans pour autant discréditer les représentations de cette personne, la « perturbation » l'incite alors à élargir le champ des possibles et à imaginer de nouvelles façons d'agir. Dans ce guide, elle est suscitée par l'intermédiaire de deux outils : les questions circulaires et les images contexte.

**Questions circulaires** : il s'agit d'une technique d'entretien destinée à mettre en lumière certaines différences et relations entre des individus, des points de vue ou des événements. Ces questions consistent à demander à la personne de décrire des situations en utilisant des comparaisons ou des connexions (par ex. : « Comment votre gestionnaire décrirait-il le problème? »). Elles sont, en ce sens, utilisées pour explorer de nouvelles perspectives et recueillir des solutions innovantes.

**Réflexivité** : aptitude de l'entreprise à prendre conscience de ses manières actuelles de procéder et de réagir à des perturbations données (autrement dit, son activité de régulation), puis à les adapter en conséquence lorsque la situation le nécessite. Elle permet à l'entreprise d'améliorer ses processus de résolution des problèmes en continu.

**Situation problématique ou situation-problème** : une situation est problématique lorsqu'elle suscite un sentiment d'inquiétude (une gêne) ou une perception qu'elle pourrait être mieux qu'elle ne l'est actuellement.

*En savoir plus...*

- Althaus, V., Grosjean, V., & Brangier, E. (2011). L'intervention systémique en santé et bien-être au travail : cadre et forme d'une intervention sur la gestion des âges. In F. Jeffroy & A. Garrigou (Eds.), *L'ergonomie à la croisée des risques. SELF'2011, Congrès International d'Ergonomie* (pp. 10-16). Paris, France.
- Campbell, D., & Huffington, C. (2008). *Organisations Connected: A Handbook of Systemic Consultation*. London: Karnac Books.
- Checkland, P. B. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Duterme, C. (2002). *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Favaro, M. (2004). Interventions thérapeutiques et consultance en entreprise. *Hygiène et Sécurité du Travail*, 195(2), 95-99.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2005). *Systemic Consultancy in Organisations. Concepts – Tools – Innovations*. Heidelberg: Carl-Auer System.
- Nizet, J., & Huybrechts, C. (1999). *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12(26), 63-96.