

CR Café Psychosocio – 27/01/2018

Le pitch évoque une institution publique financière, une commande et l'invisibilité de l'intervenante dans ce système.

Au sein de cette institution, dans un service Budget, une commande est adressée par le sous-directeur, qui la tient du chef de service (en ligne directe avec le Secrétaire général) à Sylvie, collaboratrice expérimentée et missionnée sur des projets et actions transversales.

L'objectif est d'identifier les risques métiers. Les métiers sont ceux de l'analyse budgétaire, de la synthèse budgétaire, etc.

Pourtant, il existe déjà au sein de ce service un *bureau maîtrise des risques*. Alors pourquoi aller solliciter une collaboratrice interne ? alors même que la hiérarchie n'a pas en tête la « nouvelle qualification » de Sylvie.

Sylvie poursuit son propos et rappelle que ce *bureau de la maîtrise des risques* travaille sur les process « maîtrise des risques » (comptables, financiers). Il est dans une démarche d'identification des risques pour le pilotage des activités et un meilleur contrôle interne. Mais ici, il s'agit des risques de l'activité métier (nouvelle démarche)

Sylvie entame sa démarche par un entretien avec les personnes du bureau « maîtrise des risques », puis avec le sous-directeur qui l'amène à une première phase dans l'analyse de la commande. Le sous-directeur établit devant elle une cartographie des objets à analyser :

- La circulation de l'information
- Respect des délais
- Qualité des données
- Organisation du travail
- Le management

Les enjeux avant tout financiers semblent mettre de côté le travail.

Quelques jours après cet entretien, le sous-directeur tombe « malade ».

Sans attendre son retour, sa validation, Sylvie planifie, par mail, avec ses collègues, collaborateurs et supérieurs 2 ateliers. Un pour novembre, un pour décembre. Ces ateliers sont titrés : « analyse risques métiers ». Ils vont se dérouler en groupe : de 4 personnes (2 chefs de bureau et 2 chargés de mission) pour le premier, d'un peu plus d'une dizaine de personnes pour celui de décembre.

Le premier entretien démarre par la « pose du cadre » par Sylvie. Elle se voit immédiatement « reprise » ou « interpellée » par une cheffe de bureau qui lui indique que ce cadrage n'était pas nécessaire mais « une évidence » (sic).

Sylvie souhaite faire travailler les participants, en s'appuyant sur les paper board qu'elle a mis au mur, sur les représentations du métier (« le sens » reprend-elle). Or, les participants le déplacent sur les processus. Ils semblent éviter la personnalisation ou l'individualisation des représentations et la possibilité de confronter, faire dialoguer les représentations. Sylvie suit cette orientation. Le travail aboutit, à titre d'exemple, à l'identification, malgré tout, du métier d'une des participantes : *synthétiseuse*.

L'atelier n°2 voit un retour sur les *processus* et leur incarnation et toujours des difficultés à nommer les métiers.

A ce moment du récit, via le questionnement de Sylvie sur la forme et le fond à donner à la restitution globale qu'elle envisage, Sylvie livre des éléments de sa posture professionnelle lors de l'animation des ateliers. Elle tente de nous expliquer la multiple activité cognitive au travail dans l'animation : elle anime, fait avancer le travail, elle s'observe animant, elle évoque ce qui l'agit, ce qu'elle ressent de la position / fonction dans laquelle elle perçoit qu'on cherche à la maintenir.

Au retour du sous-directeur, celui-ci, lors d'une rencontre, exprime sa volonté (son souhait) d'apporter son contenu au travail réaliser lors des ateliers : « oui mais faut que je donne mon point de vue »... avant la restitution globale.

Sylvie exprime alors un questionnement :

- Elle identifie un « entre deux » :
 - o entre le sous-directeur qui veut répondre
 - o et les autres collaborateurs, agents de la sous-direction qui plus sur les processus d'activité (*une chronique de l'activité selon Sylvie*), dont ils peuvent dire « qu'à un certain moment de la semaine, elle est *trop chargée*»
- est-elle, doit- elle travailler sur, faire avancer... le *travail collectif* ou la *production d'une réponse à la commande* (et c'est elle qui oppose, à ce moment-là, les 2 éléments). Pour Sylvie, le travail collectif en Atelier est une manière de « travailler autrement » pour répondre à la commande, plus démocratique du travail et sortir du schéma classique.
- Elle reprend ensuite sur la difficulté à « faire exister la hiérarchie », « faire exister les collègues » sans électrochoc.

Elle revient alors, suite à la question « comment fais-tu le lien entre les verbatims dans les ateliers ? » : expliquant que c'est parce qu'elle « travaille en interne, j'y vis, je suis dans la gouvernance budgétaire ». Et soudain, son « je » d'intervenante laisse la place à des « on » et des « nous » de collectifs professionnels dans lesquels elle n'émerge plus.

Les échanges des présents du jour au Café psychosocio s'animent alors. Questions, remarques, hypothèses... qui semblent répondre à la disparition de

l'intervenante évoquée précédemment. Ces réponses font écho à l'interrogation liminaire sur l'invisibilité de l'intervenante dans le système bureaucratique.

Céline traduit une partie du récit de Sylvie par les termes de *chasse aux risques*, *chasse à l'homme*. Là où une prise de décision = une prise de risque. La commande d'identification des risques métiers comme aspiration un contrôle abouti et avéré, mais hélas incarné. Les hommes comme facteur de risque identifié et majeur. Le travail, au-delà du rapport travail prescrit / travail réel, c'est le risque.

Sylvie se trouve mise au service de cette chasse au risque, or l'intériorisation de la bureaucratie s'exprime par la tenue des rôles et des statuts. Pour autant, les agents au travail abordent, mettent des mots, sur les processus pour ne pas mettre en cause les individus... déjà écrasés par la structure, son organisation, ses demandes contradictoires.

A ce stade, Louis suggère : « comment, par le travail déjà effectué en ateliers par les participants, apprécier et formuler leur demande à eux. Demande à remonter à la hiérarchie. »

Références théoriques évoquées :

- E. Enriquez - « L'organisation en analyse »
- M. Merleau-Ponty – « Phénoménologie de la perception »
- R. Barthes – www.roland-barthes.org/séminaires
- Y. Clot et Y. Schwartz – clinique de l'activité

Apprentissage et rappels :

- Le reflet systémique
- Le fil de l'intuition, du premier questionnement, comme clairvoyance candide mais pertinente et signifiante
- Le travail *entre nous 4* (les contributeurs de cette séance du Café) :
 - Qui pose la question de la « place aidante *ici* et *ailleurs* »
 - La présence (dans le Café psychosocio) : ce que l'on dit au démarrage, se vit dans les et dès les premiers moments du groupe

Actualités habitantes :

- « Audience et vernissage » - Vaclav Havel au théâtre Artistic
- « Les heures sombres » - Joe Wright