



HAL
open science

Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres. Actes du séminaire “ Âges et Travail ”, mai 2016

Serge Volkoff, Aurélie Jeantet, Marilyne Béque, Jeanne Thébault, Dominique Cau-Bareille, Sandrine Caroly, Alexandra Garabige, Valérie Zara-Meylan, Pascal Ughetto, Alexandre Largier

► **To cite this version:**

Serge Volkoff, Aurélie Jeantet, Marilyne Béque, Jeanne Thébault, Dominique Cau-Bareille, et al.. Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres. Actes du séminaire “ Âges et Travail ”, mai 2016. [Travaux universitaires] n° 104, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM; Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET; CREAPT. 2017, 166 p. hal-02293420

HAL Id: hal-02293420

<https://cnam.hal.science/hal-02293420>

Submitted on 20 Sep 2019

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

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



le **cnam**
ceet

104 **Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres**

Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2016

Décembre
2017

Cnam, Creapt, CEET

Rapport de recherche

Ceet - Centre d'études de l'emploi et du travail

« Le Descartes »
29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-Le-Grand CEDEX
Téléphone : (33) 01 45 92 68 00
Télécopie : (33) 01 49 31 02 44
www.cee-recherche.fr

Travailler
avec et pour un public :
l'expérience des autres

Actes du séminaire « Âges et Travail »,
mai 2016

CNAM, CREAPT, CEET



Directrice de publication : **Christine Erhel**

ISSN 1629-7997
ISBN 978-2-11-151910-7

Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres

RÉSUMÉ

L'édition 2016 du séminaire annuel du Creapt avait pour thème « Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres ». L'ampleur du travail avec un public, dans nos sociétés aujourd'hui, pouvait suffire à justifier ce choix, comme on le vérifiera ici : il concerne trois salariés sur quatre, et se développe dans des secteurs très variés.

Ce thème, sous un angle voisin, avait déjà fait l'objet de ce même séminaire en 2002 (le titre était alors : « Expériences et relations de service »¹). Quatorze ans plus tard, les modes d'organisation, l'usage des technologies, se sont transformés. On voit notamment se multiplier les situations dans lesquelles le travail avec un public est voulu à la fois « personnalisé » vis-à-vis de chaque client singulier, et standardisé pour des raisons d'intensification du travail et de normes de production. En outre, il est plausible d'admettre que le public lui-même ait changé, sous l'effet des mutations dans la société. Les résidents pour un gardien d'immeuble, les élèves pour les enseignants, les patients pour les soignants, ont des caractéristiques qui évoluent, ce qui par certains aspects facilite, par d'autres complique, et en tout cas modifie les conditions d'exercice de leur activité.

Dans la même période, les recherches sur ce sujet ont connu aussi de nouveaux développements. Au sein même du Creapt, ces recherches ont porté sur le travail des éboueurs, celui des personnels municipaux qui montent des installations de festivités ou, plus récemment, sur les enseignants, les soignants, les personnels des services de santé au travail, les personnels des caisses de retraite – ces quatre dernières études sont présentées ici. D'autres recherches en ergonomie, et des travaux de synthèse sur le sujet, sont également évoqués, ainsi que des études relevant d'autres disciplines – le séminaire a d'ailleurs été ouvert par l'exposé d'une sociologue.

Le double sens qu'on peut repérer dans le titre de ce séminaire, où l'on s'intéresse à « l'expérience des autres », reflète le souci de comprendre d'une part comment les travailleurs construisent et mobilisent une connaissance de plus en plus précise de leur public, d'autre part comment l'expérience vécue par ce public lui-même, et ce que les travailleurs en connaissent, peut être pris en compte dans leur activité.

Comme pour les séminaires précédents, ce rapport présente l'ensemble des exposés et des échanges auxquels le séminaire a donné lieu, dans une rédaction très proche de l'expression orale. Les propos tenus n'engagent évidemment que leurs auteurs.

¹ Voir le rapport de recherche n° 13 du Centre d'études de l'emploi : <http://www.cee-recherche.fr/publications/rapport-de-recherche/experience-professionnelle-et-relations-de-service-actes-du-seminaire-veillessement-et>

Sommaire

OUVERTURE

Serge Volkoff..... 7

Conférence introductive : TRAVAIL DE SERVICE ET ÉMOTIONS : UN RAPPORT AUX AUTRES, AU MONDE ET À SOI

Aurélie Jeantet..... 9

Chapitre 1. TRAVAIL AVEC UN PUBLIC ET CONFLITS DE VALEURS : UNE APPROCHE STATISTIQUE

Marilyne Bèque..... 27

Chapitre 2. CONSTRUIRE AVEC LES AUTRES SON EXPÉRIENCE DE LA RELATION DE SOINS : SOIGNANTES, ÉLÈVES ET PATIENTS

Jeanne Thébault 43

Chapitre 3. CHANGER DE DISCIPLINE AU GRÉ DES RÉFORMES DANS L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE : QUELLES INCIDENCES SUR LE RAPPORT AUX ÉLÈVES ?

Dominique Cau-Bareille 65

Chapitre 4. LE COLLECTIF PLURIDISCIPLINAIRE EN SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL : TRAVAILLER AVEC ET POUR LES SALARIÉS

Sandrine Caroly..... 83

Chapitre 5. TRAVAILLER POUR LES PERSONNES ÂGÉES : EXPÉRIENCES DES AIDES À DOMICILE ET DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

Alexandra Garabige 105

Chapitre 6. GÉRER L'ASSURÉ DE PRÈS ET DE LOIN : LA CONDUITE DES DOSSIERS RETRAITE

Valérie Zara-Meylan, Serge Volkoff 119

**Chapitre 7. TRAVAILLER AUPRÈS DES HABITANTS, TRAVAILLER
AVEC L'ORGANISATION, DANS UN ORGANISME HLM**

Pascal Ughetto..... 139

DISCUSSION GÉNÉRALE

Alexandre Largier 155

OUVERTURE

Serge Volkoff, CEE, Creapt

Bonjour à toutes, et tous. Et bienvenue à ce séminaire annuel du Creapt intitulé séminaire « Âges et Travail ». On a pris l'habitude de l'appeler comme ça, et l'âge est une variable constitutive des recherches de notre réseau. Vous verrez qu'on parlera de pas mal de choses outre les questions d'âge.

Premièrement ? Je voudrais rappeler le fonctionnement très général de ce séminaire, pour ceux d'entre vous qui n'y êtes pas habitués. Donc il s'agit, vous l'avez peut-être repéré en regardant le programme, d'un ensemble d'exposés assez longs et de discussions assez longues à chaque fois. En tout, il y en a une dizaine. On va commencer par l'exposé introductif dans un instant. Donc ça veut dire qu'*a priori* les chercheurs, les intervenants qui présentent les travaux dans ce séminaire, ont le temps de les expliquer tranquillement – c'est d'autant plus important que, comme vous l'avez peut-être repéré, il y a des intervenants de diverses disciplines, et qu'il y a dans le public aussi des participants de diverses disciplines, et que, parfois, il faut se familiariser avec la culture scientifique de celui qui est en train de faire l'exposé.

On a choisi pour cette année le thème « Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres ». On essaie toujours en ouverture de ce séminaire de dire en quelques mots pourquoi on a choisi ce thème-là. Pour cette année, on peut déjà dire que c'est plutôt de bon sens de choisir ce thème, compte tenu de l'ampleur du travail avec un public dans nos sociétés aujourd'hui. C'est un nombre de gens tout à fait considérable. On fait une énumération, au début du petit texte introductif que vous avez vu, des diverses fonctions dans lesquelles on se retrouve en rapport avec un public. Vous voyez que ça concerne énormément de monde. Et, sans du tout effleurer l'exposé de cadrage statistiques que fera Maryline Bègue cet après-midi, gardons en tête que trois personnes sur quatre – y compris dans des catégories sociales comme les ouvriers (c'est une proportion très forte) – disent dans les enquêtes, travailler avec un public.

Évidemment, travailler avec un public est une composante tout à fait importante, pour caractériser le travail, pour caractériser l'activité, pour caractériser le fonctionnement des collectifs – tellement importante que, par exemple dans la vie de notre propre séminaire, ce n'est pas la première fois que sous un nom ou un autre on y consacre une session. On l'avait fait il y a quatorze ans – c'était le séminaire de 2002 du Creapt, qui s'appelait : « Expériences et relations de service », qui avait été introduit par un duo ergonomiste-sociologue (Catherine Teiger et Hélène David). Et il y avait eu déjà des expériences concrètes dans divers métiers : les éducateurs sociaux, les maintenances d'autoroute, les guichetiers, etc. Toute une série de professions comme ça avaient été présentes de par les exposés concernant l'activité de travail, le rôle de l'expérience, et le rapport avec un public.

Pourquoi on le refait quatorze ans plus tard ? D'abord, il s'est écoulé quatorze ans. Et la vie sociale a bougé. Et la vie scientifique a bougé aussi.

La vie sociale a bougé, je dirais entre autres, parce que les modes d'organisation, l'usage des technologies, se sont transformés. On évoque dans le texte introductif des situations peut-être de plus en plus fréquentes où à la fois le travail avec un public, on le veut personnalisé au public qu'on a en face de soi – et en même temps, on tend à le standardiser pour des raisons d'intensification du travail et pour des raisons de normes de production. Donc ça, je ne dirais pas que c'était absent il y a une quinzaine d'années. Ça s'est sans doute accentué. En tout cas, c'est un sujet de préoccupation, y compris pour les chercheurs en sciences sociales, que de s'intéresser à ça. Et puis peut-être, on le verra, peut-être que le public lui-même change. Il y a des mutations dans la société. Les résidents pour un gardien d'immeuble, les élèves pour les enseignants, les patients pour les soignants, etc., ont peut-être des caractéristiques qui évoluent, et qui par certains des aspects facilitent, par d'autres

compliquent, en tout cas modifient les conditions d'exercice de leur activité. Ce sont des changements sociaux par rapport à il y a une quinzaine d'années.

Changements scientifiques aussi. D'abord, il y a eu depuis lors pas mal de recherches sur ces sujets-là. Il y en avait eu déjà avant, mais il y en a eu de nombreuses depuis lors. Dans notre propre réseau, on a eu des recherches sur le travail des éboueurs, sur le travail des personnels qui montent des installations de fête foraine, qui sont des personnels municipaux pour les installations de structures de fête. On a eu des recherches plus récentes qui vont être exposées, elles dans ce séminaire, sur les enseignants, les soignants, les personnels des services de santé au travail, les personnels des caisses de retraite. Alors ça, c'est pour notre petit réseau. Plus généralement, en ergonomie, il y a eu d'autres courants et d'autres recherches, et même des travaux de synthèse sur le sujet – : ils seront peut-être évoqués dans ce séminaire. Et, bien entendu, l'ergonomie n'est pas le centre du monde, il y a eu en économie, en gestion, en sociologie, et dans beaucoup de disciplines très diverses aussi, des approches de ces questions de travail avec un public – et d'ailleurs, ce séminaire sera ouvert par ma voisine, qui est sociologue, et qui présentera elle-même son propre cadrage disciplinaire.

Je terminerai en disant que, peut-être en même temps que de continuer à être investis, ou être investis de plus en plus, par ces disciplines, dans ces questions-là les thématiques, les problématiques, même si on ne peut pas faire comme ça une grosse passerelle entre toutes les disciplines et toutes les recherches, se sont elles aussi un peu modifiées, ont évolué, ont été infléchies. Et le petit jeu de mots qu'on s'est permis, dans le titre de ce séminaire, en ciblant « l'expérience des autres », nous semble être au cœur de pas mal de travaux de recherche de ces dernières années, en ce sens qu'il s'agit à la fois de voir comment les personnes se sont construit et mobilisent une connaissance qui se veut de plus en plus précise de leur public, comment il est, et comment on peut mobiliser cette expérience-là. Et d'autre part, l'expérience vécue par ce public lui-même, et ce que les travailleurs en connaissent et en comprennent. C'est-à-dire que les gens eux-mêmes ont une histoire dans leurs rapports avec leurs enseignants, avec leur médecin du travail, avec les éboueurs de leur quartier, avec les guichetiers de leur bureau de poste. Et cette expérience-là qui est diverse, qui est nourrie d'événements eux-mêmes divers, les personnels de ces services, ou publics au sens très large, ont à essayer de voir comment ils la prennent en compte. Et ce n'est pas toujours simple. Ça peut être intéressant. Ça peut être compliqué.

Dans ce volet-là, il y a certainement de plus en plus de dimensions, que là tout de suite je vais appeler « affectives ». Ou bien il vaudrait peut-être mieux les appeler « émotionnelles » – je pense que dans un instant ça sera plutôt ça, le terme qui sera utilisé par Aurélie Jeantet. C'est pourquoi il nous semblait vraiment très, très intéressant, outre l'intérêt qu'on connaît des travaux de recherche d'Aurélie, de lui proposer de faire l'exposé introductif de ce séminaire. Aurélie Jeantet est sociologue à Paris 3. Elle appartient à des réseaux de recherche qu'elle mentionnera elle-même, entre autres elle est membre de la rédaction de la revue « Travailler ». Elle va faire un exposé, plus long que ceux qu'on entendra dans la suite de ce séminaire – un exposé de l'ordre d'une heure. Et on aura aussi, puisque c'est le seul exposé de la matinée, tout un temps pour échanger avec elle pour lancer ce séminaire.

Conférence introductive

TRAVAIL DE SERVICE ET ÉMOTIONS : UN RAPPORT AUX AUTRES, AU MONDE ET À SOI

Aurélié Jeantet, sociologue, université Sorbonne nouvelle Paris 3 - Cresppa-GTM

Je vais entrer dans le vif du sujet, en m'arrêtant un instant sur le titre du papier introductif que vous aviez rédigé l'époque. Et je voudrais revenir sur ce titre, que je trouve joli : « L'expérience des autres ». Il me fait penser au film « Le Goût des autres », dont je n'ai retenu d'ailleurs que le titre. L'idée du goût introduit d'emblée la dimension affective des sens, du corps, donc la subjectivité, et donc les émotions ou les affects. Je ne vais pas différencier tellement ces mots « émotion », « affect », « sentiment », parce qu'en sciences humaines et sociales les recherches sur ce domaine, on va dire, sont assez récentes, en France en tout cas. Et je trouve que c'est plus intéressant d'être ouvert à des acceptions, de ne pas trop refermer les choses, pour voir ce que ça apporte de s'intéresser à cette dimension affective ou émotionnelle.

Dans ce titre, « l'expérience des autres », il y a évidemment le mot « expérience » aussi qui contient cette idée, puisque faire l'expérience, c'est être engagé, embarqué, affecté, concerné, touché, parfois aussi transformé, voire aliéné, par cette expérience du travail et des autres. C'est donc une dimension affective qui est contenue dans le fait de rencontrer, d'être dans la rencontre des autres, et aussi dans le fait même de travailler. Tu faisais référence, Serge, à cette revue interdisciplinaire dans laquelle je me suis impliquée qui s'appelle « Travailler », et qui conçoit le travail comme un engagement, une épreuve qui engage le sujet. Et c'est vrai *a fortiori*, on peut dire, dans les activités de services, puisque les activités qui sont réalisées avec un public engagé nécessairement, ne peuvent pas se passer d'une certaine forme d'engagement de soi. Engagement positif ou négatif, mais c'est dans tous les cas une expérience des autres, et une expérience de soi.

L'autre partie du titre du séminaire – alors ça fait un peu scolaire, je ne vais pas m'arrêter trop longtemps comme ça sur tous les termes du titre mais je le trouve assez intéressant et ça fait sens : « Travailler avec et pour un public ». Effectivement, tu le rappelais, Serge, trois quarts des salariés travaillent en *front office*. Plus spécifiquement, je ferai référence à différents travaux, à la fois aux miens, sur les guichetiers de la Poste, mais aussi à d'autres travaux qui concernent les activités de services, de commerce et de soins, ce qui est déjà très, très large. En fait, ça concerne énormément de salariés, bien sûr.

Et je laisserai peut-être un petit peu plus de côté d'autres métiers qui ont aussi affaire à un public, comme les activités de l'enseignant, du comédien ou de l'avocat, ou encore de l'animateur d'une émission de télé ou de radio, qui eux aussi sont à destination d'un public, s'effectuent parfois avec un public, mais qui présentent des caractéristiques différentes. En creux, ça permet de faire ressortir les caractéristiques qui sont communes à la plupart des salariés dans ces métiers-là : on a plutôt affaire à un public choisi, filtré, sélectionné (pour l'avocat, par exemple), des gens qui parfois sont reçus individuellement sur rendez-vous, c'est prévu à l'avance, donc le professionnel se prépare à ces rencontres-là. Ou alors dans les services qui concernent plutôt le spectacle, là on a affaire à un public masse, un public qui est parfois médiatisé, qui n'est parfois pas physiquement présent, ou alors s'il l'est, on a un *feed-back*, un retour, un contact, qui s'effectue plutôt à travers une ambiance, sans relation individualisée et particulière de personne à personne. Donc ces métiers-là font aussi partie de ce grand ensemble, mais sont peut-être à traiter à part parce qu'ils présentent des caractéristiques un peu différentes.

J'en arrive à mon propre titre (et après j'arrête avec les titres !) : les émotions dans le travail, « un rapport aux autres, au monde et à soi ». Ce titre renvoie à une conception phénoménologique des émotions, et plus précisément à la définition qu'en donne Merleau-Ponty, que je vais citer parce que je la trouve inspirante pour des chercheurs en sciences humaines et sociales : « *L'émotion n'est pas un fait psychique et interne, mais une variation de nos rapports avec autrui et le monde, lisible dans notre attitude corporelle* ».

Cette définition déplace la conception qu'on a des émotions comme des faits internes et individuels, pour aller vers une conception relationnelle des émotions. Les émotions, je trouve intéressant de les considérer comme un rapport ancré dans le corps, un rapport au monde, aux autres et à soi. Ça pointe du coup une difficulté pour penser la question des émotions, c'est qu'il nous faut nous déprendre d'un certain nombre de mauvaises habitudes que nous avons, autrement dit nous déprendre des représentations sociales dominantes, qui structurent nos pensées et nos pratiques. Je vais en citer deux.

La première mauvaise habitude, c'est donc celle de concevoir les émotions comme des faits internes, intimes, singuliers, cachés, alors qu'il est tout aussi vrai que ce sont des faits sociaux. Émile Durkheim, le père fondateur de la sociologie française, avait déjà pointé que les émotions étaient des faits sociaux, entendus comme des « manières d'agir, de penser et de sentir », extérieures à l'individu, et qui s'imposent à lui de façon coercitive.

Il y a effectivement des normes sociales puissantes. Les anthropologues aussi nous l'enseignent en nous montrant que, d'une culture à l'autre, ce ne sont pas les mêmes émotions qui sont éprouvées. Il y en a qui sont très présentes dans certaines cultures, et puis d'autres qu'on ne peut même pas comprendre. C'est-à-dire que, non seulement certaines émotions par exemple communes au Japon n'existent pas chez nous, en France, mais même si on nous les explique en disant : « voilà, c'est un mélange de peur, d'étonnement, de je ne sais pas quoi, etc. ». Eh bien, on n'arrivera même pas à comprendre comment il est possible d'éprouver une telle émotion, parce que, pour nous, ça ne renvoie à rien de concret, de connu, d'éprouvé. Et puis, il y a les historiens, et ça je trouve que c'est passionnant aussi, qui se penchent depuis longtemps déjà sur les émotions, avec le courant qui s'appelle l'histoire des sensibilités (Lucien Fèbvre, Alain Corbin, Arlette Farge...). J'ai découvert qu'il existe par exemple un groupe de recherches, EMMA, qui s'intéresse aux émotions au Moyen Âge. C'est un peu de la science-fiction, je trouve, de se demander : qu'est-ce qu'on pouvait éprouver comme émotion au Moyen Âge ? Mais c'est sans doute beaucoup moins anecdotique qu'il n'y paraît.

Ainsi, les émotions sont des construits sociaux, qui sont déterminés par des normes sociales, qu'on appelle aussi des « règles de sentiments ». C'est la sociologue américaine Arlie Hochschild qui parle de règles de sentiments, qui sont des règles implicites la plupart du temps, qui dictent les émotions à avoir dans certaines situations, et celles qui sont à proscrire. Et elles dictent non seulement les émotions à exprimer, mais aussi les émotions à ressentir vraiment. Et ces règles, comme toute règle, peuvent être transgressées. Néanmoins, elles sont contraignantes et variables selon les situations sociales (les pays, les époques) et aussi selon la classe sociale et selon le sexe (j'y reviendrai plus tard).

Donc, cette première mauvaise habitude qui consiste à voir dans les émotions un fait interne, et qui par conséquent devrait être étudié uniquement par les psychologues, devrait peut-être faire place au regard que peuvent apporter les sciences humaines et sociales – les concevoir comme des relations. Les émotions dépendent toujours des contextes dans lesquels elles s'éprouvent et se manifestent, et des relations qu'on entretient avec les autres dans une situation sociale concrète et précise. Elles disent quelque chose de l'état de nos relations au monde ainsi que du monde dans lequel on se trouve. Elles ne sont donc pas liées uniquement à soi : à sa configuration psychique, à son histoire affective, etc. Elles sont aussi une évaluation du monde – ce sont les pragmatistes qui parlent de la théorie de l'*appraisal* (Dewey), de l'évaluation permanente de ce qui nous environne. L'émotion est un jugement porté sur le monde : le fait d'être triste dans une certaine situation, c'est un jugement

que je porte sur cette situation. Les émotions agissent aussi sur le monde, elles le font bouger en introduisant un mouvement. D'ailleurs, l'étymologie même d'« émotion », c'est mouvoir, le mouvement, le déplacement, faire se déplacer des choses. Et effectivement, le fait par exemple de pleurer lors d'une réunion professionnelle, de toute évidence, non seulement ça dit quelque chose du contexte du travail, mais ça oblige également les autres à modifier leurs comportements : que ce soit en prenant en compte le fait que je pleure, en modifiant le déroulement de la réunion ou en l'interrompant, ou en la poursuivant comme si de rien n'était, mais ça aussi, c'est bien un acte qui donne du coup à cette réunion une tonalité bien différente de celle qu'elle avait au départ – et cela donne aussi aux comportements des autres une signification singulière. Donc, il y a une modification des relations et de la situation elle-même, qui est introduite par le fait d'éprouver et de manifester socialement certaines émotions.

Dans l'univers professionnel, dans les organisations de travail, la place qui est faite aux émotions est très particulière. C'est là qu'on rencontre la deuxième conception qu'il faudrait transformer, la deuxième « mauvaise habitude » lorsqu'on pense les émotions : c'est celle d'un monde du travail qui pourrait être, ou devrait être, non émotionnel. Le monde du travail se pense comme a-émotionnel, sans émotion, alors que les émotions y sont bien sûr présentes de façon très, très massive. C'est que les organisations, en règle générale, sont forgées sur le modèle d'une rationalité instrumentale, avec un idéal de contention et de maîtrise des émotions. Cela engendre souvent une vision très péjorative des émotions, qui seraient des choses qui viennent troubler un ordre, qui viennent biaiser, qui viennent gêner. Dans cette logique, elles sont vues comme un facteur de risque. Ce qui empêche évidemment que beaucoup des émotions problématiques, qui surviennent lors du travail, soient verbalisées, voire même reconnues, et prises en compte, sous peine de culpabiliser ou de stigmatiser ceux qui sont alors taxés de sensiblerie ou de bizarrerie.

Ainsi, il y a une sorte de proscription globale des émotions, dans le monde du travail. Alors, c'est à nuancer bien sûr, parce qu'on assiste la fois à cette proscription et à la fois à un encouragement à éprouver certaines émotions, notamment dans les services. Donc, les deux sont vrais, mais il y a quand même cette espèce de tonalité générale qui veut que les émotions soient plutôt à laisser au-dehors du travail, c'est-à-dire dans la sphère privée, et surtout pas sur le lieu du travail qui est le règne de la rationalité instrumentale. Et cette conception-là, cet idéal de maîtrise, sert énormément à disqualifier certaines émotions et certaines catégories de travailleurs. C'est-à-dire qu'en disqualifiant certaines émotions, on disqualifie aussi les personnes émues, et donc certaines catégories de travailleurs. Cela peut sembler paradoxal, cet idéal de maîtrise échoue, il n'empêche pas certaines émotions de s'exprimer et de passer aussi parfois pour légitimes. Au nom de cet idéal, certaines émotions sont disqualifiées alors que d'autres sont légitimées. Par exemple, ce qui est disqualifié, c'est ce qui peut être interprété comme étant de la sensiblerie : le fait d'avoir des scrupules, d'être touché par des situations qui ne devraient pas vous toucher, qui viennent entraver un processus de travail qu'on doit mener. Par contre, il y a des émotions qui sont autorisées. Je citerai par exemple la colère, qui est admise chez certaines catégories de population, et pas chez d'autres. La colère, on le sait, et des études américaines le montrent bien aussi, est très mal vue si elle émane d'un subordonné, ou d'une personne de couleur, ou d'une femme. En gros, chez ces populations-là, la colère va être vue comme un débordement, c'est-à-dire quelque chose qui échappe au sujet, qui échappe à la maîtrise, à l'autocontrôle, voire comme de l'hystérie, ou comme une mauvaise éducation, etc., alors qu'elle peut être au contraire excusée, voire valorisée et encouragée, si elle émane d'un homme, d'un dirigeant, d'un blanc en général, hétéro aussi de préférence. Et là, elle peut être même vue comme la manifestation d'une force de caractère, d'un courage, une détermination – tout l'inverse donc !

Ainsi, les émotions rencontrent les grands thèmes de la sociologie que sont les rapports sociaux et la domination : rapports sociaux de sexe, de classe, de race, et également rapports sociaux de service – c'est une expression que j'avais utilisée il y a plusieurs années pour désigner les rapports de domination qui ont lieu dans les situations de relation de service (je reviendrai dessus).

Je vais à présent développer trois points :

- d'abord, la question de la standardisation des émotions ;
- ensuite, la question de la transmission : comment on travaille *avec* et *sur* ces émotions dans les services ;
- et pour finir, j'examinerai les différents statuts et rôles que peuvent avoir les émotions au travail.

La standardisation des émotions

On sait que, dans les métiers de service, il y a une prescription comportementale, et de plus en plus aussi une prescription émotionnelle. On observe d'ailleurs une concomitance historique entre l'intérêt pour les émotions dans le travail et le développement des services. Les émotions ont commencé à intéresser les sociologues dans les années 1970 aux États-Unis, justement au moment où les services se sont développés et massifiés, jusqu'à concerner une part de plus en plus importante de la population. Et ce n'est pas forcément un hasard puisque, effectivement, dans les métiers de services, se pose cette question-là de la prescription : qu'est-ce qu'on prescrit ? Ça n'est pas tant des gestes opératoires, mais ça va plutôt être des attitudes, des manières d'entrer en contact avec les clients. Les caractéristiques de la relation de service chez les économistes, ainsi que l'analyse Jean Gadrey, sont au nombre de trois : les services, c'est relationnel, immédiat et immatériel. Et ce qu'on remarque, c'est que ces trois termes conviennent tout aussi bien aux émotions, qui sont elles aussi relationnelles, immédiates et immatérielles.

Effectivement, les services sont produits en même temps que consommés. Il y a cette dimension de l'urgence, le fait qu'on soit dans un face à face, qu'il n'y ait pas d'intermédiaire qui temporise. La demande du client est souvent pressante et vient s'ajouter aux attentes hiérarchiques, en temps réel.

Il y a ainsi une double prescription. D'abord, une prescription par le management, les directions, la voie hiérarchique, sur les comportements, les émotions à avoir... On a tous en tête la référence des *call-centers*, des téléopérateurs qui doivent lire des scripts, doivent parfois sourire au téléphone... qui subissent une standardisation poussée à l'extrême. Et il y a ensuite une prescription par les clients. C'est-à-dire que les clients viennent aussi avec tout un tas de demandes, d'attentes, d'exigences. Certaines sont formulées, d'autres sont plus compliquées à verbaliser mais n'en sont pas néanmoins actives, présentes et pressantes.

Et cette double prescription pèse sur ces travailleurs en première ligne, comme nous le savons tous. Double prescription qui est d'ailleurs pleine de contradictions, parce que les prescriptions des clients et des directions parfois se contredisent entre elles. Par exemple, un client qui voudrait qu'on prenne beaucoup de temps pour lui, et puis le management qui dit : « il faut aller vite ». Parfois, elles se rejoignent : lorsqu'il y a une attente d'une grande politesse, serviabilité, qui émane des deux côtés, même si ça ne renvoie pas forcément exactement aux mêmes choses. Alors les deux prescriptions peuvent venir se renforcer mutuellement, en convergeant et en se redoublant. Et puis, contradictions à l'intérieur de ces deux ordres de prescriptions. À l'intérieur du faisceau de prescriptions des clients, c'est-à-dire que ce n'est pas forcément les mêmes attentes entre clients, entre classes sociales, etc. Chez un même client : le client à la fois veut que ça aille vite, parce qu'il est pressé, il n'aime pas attendre, il y a une file d'attente, donc il participe à produire une pression pour que ça accélère. Et puis, quand il est servi, là, il entend ralentir, en avoir pour son argent, pour son attente en fait, pour son investissement : il aimerait que là on s'occupe de lui en prenant tout le temps qu'il faut. Il peut s'éterniser. Et tout l'enjeu est alors de le faire partir... en douceur ! Et puis évidemment, contradictions également à l'intérieur de l'ensemble constitué par les normes de la direction, qui émanent du haut ; c'est typiquement la contradiction classique entre exigences de qualité et de quantité. Il faudrait à la fois aller très, très vite, et puis satisfaire totalement le client, lui donner l'impression qu'on prend tout son temps pour lui, lui offrir un service personnalisé...

Donc, les relations de service, c'est très compliqué. Et je pense que le fait que ça soit si compliqué, qu'il y ait tellement de contradictions et de tensions, dans ce contact direct avec les clients, c'est peut-être aussi ce qui explique que ce soit aussi standardisé. C'est-à-dire qu'il y ait des tentatives de normer, de prescrire, qui soient aussi fortes et nombreuses.

Je ne développerai pas plus ici, mais on y reviendra peut-être dans la discussion, puisque là évidemment, en ce qui concerne la différence entre travail prescrit et travail réel, ce sont les ergonomes qui sont les plus précis. D'ailleurs, c'est vrai que je n'ai pas insisté sur le fait que j'adopte un point de vue de sociologue et sur la manière dont ça dialogue avec l'ergonomie, etc., parce que finalement je pense que... enfin on verra, peut-être pas, mais je pars en tout cas du principe qu'on est très proches !

Le travail sur les émotions dans les services et la question de la transmission

Je renvoie une dernière fois à un élément du titre de ces journées : « L'expérience des autres ». À la relecture, ça m'a semblé ambigu, polysémique, mais intéressant, d'assumer deux acceptions, ce qui était sans doute voulu. « L'expérience des autres », c'est à la fois, dans les services, faire l'expérience de la rencontre avec l'autre (en particulier les usagers, clients, malades, etc.) ; et c'est à la fois se demander en quoi l'expérience des autres peut m'être utile et éclairer ma pratique, en quoi ce que vivent mes pairs peut aussi m'apporter quelque chose (et réciproquement).

Les prestataires de services sont la plupart du temps seuls dans la relation de service, dans l'interaction. Mais cette solitude justement, qui est très forte, et qui est vraiment un élément important à prendre en compte, doit être compensée par un accès à l'expérience des autres ou d'un autre. Il me semble que c'est ce qui est institué parfois dans les dispositifs tutoriaux de formation avec un plus ancien, par exemple. C'est intéressant, bien sûr, c'est de toute façon bien mieux que rien, mais je pense aussi à l'expérience *des* autres, c'est-à-dire d'une pluralité et d'une diversité d'autres. L'observation des pratiques et la parole sont deux modes différents d'accès à l'expérience. L'observation du travail des autres... Il y a toujours une pluralité de manières de faire, d'interagir, de ressentir ce qui se passe dans la relation de service. Et puis, symétriquement, l'ouverture de sa propre pratique à l'observation des autres et à l'échange, qui vise l'incorporation d'un regard extérieur, est essentielle. Elle ne peut pas s'effectuer n'importe comment, mais lorsque le travailleur s'en sent prêt, en ressent le besoin, ou que le constat est fait par son entourage qu'il a besoin de ce dialogue pour faire évoluer sa pratique.

Je pense que c'est important de travailler à partir des pratiques, et non pas à partir de situations abstraites, idéales, ou parfois caricaturales, comme ça peut arriver lors de stages de formation. Parce qu'en formation... il y a forcément de bonnes formations, mais le risque, c'est qu'on travaille à partir de situations abstraites, décontextualisées. Le risque, c'est alors de renforcer les normes, de simplifier la complexité des situations et de diffuser des outils qui ne sont pas toujours utilisables ou pertinents.

Je prends l'exemple d'une formation que j'avais suivie lorsque je faisais des observations du travail des guichetiers à la Poste. C'était une formation qui s'appelait « Quand le client paraît » et qui était basée sur l'analyse transactionnelle, par des sketches, en mettant en scène un guichetier et un client (tous deux joués par des guichetiers, comme on jouerait à la marchande) : « Bonjour, que puis-je pour vous ? », etc. C'était surtout des situations un peu problématiques où le client s'énerve. Les formateurs reprenaient : « Voilà, quelle attitude, il a ici ? Est-ce qu'il a une attitude d'un parent qui donne des leçons, d'un enfant capricieux, etc. ? Et vous, essayez de ne pas adopter, en miroir, une attitude de parents qui grondent l'enfant, etc., mais restez toujours adulte et zen ! ». Des conseils comme ça, méthodologiques, sur les bonnes pratiques, qui, semble-t-il, appauvrissent énormément toute la palette d'émotions qui peuvent être ressenties, et donc qui doivent être « à gérer » par les travailleurs en situation. C'est-à-dire que c'est une réduction, une simplification, qui n'est pas forcément très pertinente. Et du coup, on se coupe effectivement, en décontextualisant de la sorte, de la

plupart des émotions qu'on ressent effectivement en situation, on n'en retient qu'une petite partie. Ce peut être la partie la plus dure à vivre, ou parfois la plus joyeuse au contraire, ou bien glorieuse, en tout cas ce sera une partie la plus dicible, qu'on a le moins honte de dire, et du coup la plus normée.

Donc en décontextualisant, on n'est plus dans les émotions vivaces qui nous habitent quand on est engagé dans l'interaction avec un client, ou un patient, un usager, etc. On ne retient dans l'après-coup qu'une partie, la plus saillante ou la plus acceptable, des émotions qui nous ont traversés, et pas celles par exemple qui risqueraient de nous mettre en cause en tant que professionnel. Il y a des émotions qui peuvent être proscrites, non seulement par le management, mais aussi par les règles de métier – des émotions qui sont difficiles à avouer, parce qu'elles peuvent compromettre la vision de nous-mêmes, qu'on a de soi et que les autres ont de nous comme personne et comme professionnel (l'identité pour soi et l'identité pour autrui, selon Claude Dubar). On dit souvent, d'ailleurs, que le fait d'être ému n'est pas très professionnel, est vu comme allant à l'encontre du professionnalisme. Je pense, là, à une enquête menée par Diane Desprat, doctorante en sociologie, qui a étudié le métier des coiffeurs, et notamment l'émotion du dégoût. Le dégoût, évidemment, est présent dans pas mal de métiers de services, qui confrontent à cette émotion-là, qui est très vive, qui nous prend corporellement par des hauts le cœur. On ne peut pas tellement tricher, ça nous affecte. Et en même temps, il faut bien travailler avec. Et Diane Desprat faisait le constat que, dans certains salons de coiffure, il y a la possibilité d'exprimer ce dégoût et de mettre en place une régulation collective, quand il y a quelqu'un, un coiffeur ou une coiffeuse, qui ne peut pas. Il passe la main. Alors ça peut être soit une délégation du sale boulot à un plus jeune, et moins expérimenté, qui du coup se coltine la difficulté, soit une délégation qui est plutôt là une entraide, qui consiste en ce qu'un plus expérimenté au contraire vienne aider et il y a un passage de relais. Mais, dans d'autres salons, c'est totalement tabou, et très difficile à avouer, y compris pour soi, le fait d'éprouver du dégoût. Il y a l'idée, c'est un lieu commun, une norme, dans ces professions-là, que ça devrait passer avec le temps. L'idée qu'on s'habituerait et qu'un bon professionnel saurait s'en prémunir. Et en fait, ça ne passe pas. C'est-à-dire qu'on développe des techniques pour prendre sur soi, pour faire quand même, malgré tout, mais le dégoût peut toujours rejaillir, on n'est jamais totalement à l'abri.

Qu'est-ce qu'on fait avec ces émotions-là ? Sans doute quand on est au plus près de l'activité, on peut les saisir, on peut trouver des modalités de socialisation, de régulation, et de paroles autour de ces émotions. Et l'idée que je voudrais défendre, c'est qu'en restant dans la situation, on n'est pas dans une décontextualisation, et donc une déperdition, un appauvrissement qui nous prive des ressorts que constituent les émotions dans le cours de l'activité. Par exemple, mettre exclusivement l'accent sur la peur dans les situations où le client est agressif ou insultant, c'est ne pas tenir compte d'autres émotions qui sont présentes aussi, et qui font que le travailleur peut trouver en situation des solutions, ou qu'au contraire il se trouve bloqué : par exemple, l'empathie et l'altruisme, qui nous poussent donc à aider l'autre, le destinataire du service, d'autant plus s'il est vulnérable par exemple, peuvent nous aider à surmonter un sentiment de vexation ou de dégoût (Memmi, Raveneau et Taïeb l'ont également très bien montré).

J'ai évoqué l'agressivité, la peur, la vexation et le dégoût. Au niveau des émotions qui sont éprouvées par les prestataires de services, il y a toute une palette d'émotions qui apparaissent lorsque la relation est asservissante. C'est la vexation, la honte, la colère aussi parfois quand on a l'impression que le client abuse et nous traite mal, nous traite comme un subordonné, comme un domestique. Et l'empathie que l'on peut éprouver par rapport à une personne vulnérable, malade, âgée, dans le besoin, peut nous aider justement à passer outre le sentiment de vexation qu'on pourrait développer, sinon. Donc, c'est cette idée qu'il y a une pluralité d'émotions qui sont ressenties et que, pour le dire autrement, il importe de jouer avec toute cette palette et de ne pas décontextualiser et isoler une émotion, ne pas la couper d'une situation qui en réalité mobilise et fait ressentir un nombre et une diversité bien plus grands d'émotions.

Ne pas réduire le réel de ce qui est éprouvé à une seule émotion, pour éviter ce qu'Alain Badiou dénonce dans un autre contexte en parlant du « risque de l'affect unique ». Le fait de dépendre les

choses en ne prenant en compte qu'un seul affect, et d'ailleurs on peut le dire aussi à propos de la souffrance par exemple, qu'on dépeigne les choses uniquement en termes de souffrance, ou uniquement en termes de plaisir au travail, c'est sans doute beaucoup trop monolithique. C'est intéressant au contraire d'ouvrir les yeux et de prendre en compte cette pluralité d'émotions – pluralité d'émotions à la fois en valence et en intensité.

Les émotions varient beaucoup. Il y a une ambivalence et des contradictions au sein même des émotions. Et c'est ça aussi qui les rend difficiles à saisir, c'est le fait qu'on peut simultanément éprouver une émotion et son contraire. Alors qu'est-ce qu'on fait avec ça, à la fois soi-même quand on les éprouve, à la fois l'autre avec qui on interagit, et à la fois quand on en est dans une place de témoin ou d'observateur ? C'est effectivement assez compliqué. La sociologie américaine, notamment Arlie Hochschild, pointe justement toutes ces contradictions, en termes de dissonance, de conflits (des conflits entre affects, toute la psychanalyse en parle). Donc il y a une dynamique. Les émotions sont labiles. Elles nous surprennent. Et elles charrient aussi beaucoup de possibles. Je pense qu'on a tous ressenti ce « choix » qu'on a parfois quand on éprouve deux émotions contradictoires en même temps. Lorsqu'on a le choix par exemple entre la possibilité d'être irrité, vexé par quelque chose qu'on nous dit, et puis en même temps d'en être très amusé, jusqu'à en rire. Comment vais-je le prendre ? Parfois, on hésite un peu... Et c'est souvent le contexte dans son ensemble qui tranche, les relations, les autres émotions en présence. Il y a des points de bascule délicats, ça tient à peu de choses.

Les statuts et les rôles des émotions au travail

Je vais essayer de regarder les différents statuts que peuvent avoir les émotions, dans la sphère professionnelle. C'est-à-dire, comment pense-t-on les émotions, quand on les considère dans l'analyse qu'on fait du travail ? À quelle place se trouvent-elles ? Elles peuvent se trouver à plusieurs places à la fois, mais je pense que c'est important d'un point de vue analytique de distinguer ces places, parce que sinon il y a quelque chose parfois d'un petit peu confus... quand on parle d'émotions de travail, de quoi parle-t-on précisément ?

En sciences humaines et sociales, les émotions sont, il me semble, le plus souvent traitées comme des effets : des effets du travail, des effets de l'organisation, de ses transformations. Et aujourd'hui, c'est sans doute ce qui nous saisit et nous interpelle le plus : des effets souvent délétères, pathogènes, de modes d'organisation, de management, pour le dire vite, déshumanisants, et qui entraînent donc épuisement, frustration, culpabilité, souffrance, *burn out*, dévalorisation de soi, dépressions, sentiment d'impuissance, sentiment d'injustice... Donc, c'est beaucoup ça, qui va être dépeint par la sociologie du travail et qui va alimenter une approche critique.

On a aussi des émotions positives, des effets positifs, heureusement : sentiment d'utilité (dans les métiers de services en particulier, c'est très présent et très important), sentiment de plénitude, de réalisation de soi, sentiment de sa valeur, sentiment de sa puissance, satisfaction du travail bien fait, le plaisir de la solution trouvée, du partage, de la solidarité, de la convivialité, du service rendu ou de la transmission... Et nous qui étudions le travail et, pour certains, qui intervenons dans les organisations, sans doute aurions-nous une responsabilité à rendre compte de ces deux versants. Montrer le plaisir au travail, où il se niche et comment il est partagé, quand il n'est pas écrasé par la dépression, peut être un levier de prise de conscience et de changement. Au même titre que mettre en lumière les causes de souffrance, mettre en lumière les causes du plaisir au travail, et la variété de ces émotions du côté du plaisir, c'est sans doute très important du point de vue tant de la compréhension que de l'action.

Les émotions sont aussi parfois vues comme des causes : des causes de comportements organisationnels. On reste dans un schéma causaliste. À ceci près que les émotions ne sont plus ici des effets, mais des causes – même si évidemment elles peuvent être les deux à la fois. C'est ce qu'on suppose lorsqu'on évoque les émotions comme un facteur de risque, par exemple : il y aurait un

risque accru d'accident parce qu'on est affecté par des émotions. Ou alors sont souvent attribuées, notamment aux ouvriers, des émotions comme la fainéantise, la paresse, qui leur seraient « naturelles ». Maintenant, de plus en plus, c'est la peur du changement qui est pointée, cette fameuse peur du changement qui caractériserait les subordonnés par opposition aux entrepreneurs et aux dirigeants, qui, eux, à l'opposé, auraient le goût du risque. Donc ça, c'est une opposition que le Medef a faite il y a quelques années entre les « risquophobes » et les « risquophiles ». Attribution évidemment caricaturale et choquante, puisqu'elle ne prend pas en compte les contextes sociaux qui font que le risque pris par le chef d'entreprise n'est pas le même que celui couru par le travailleur précaire... C'est une conception qui reflète les processus d'individualisation, de psychologisation et de culpabilisation ambiants, et qui va chercher des réponses dans des méthodes très individuelles, comme le *coaching*, la gestion du stress, le remplacement des « mauvaises émotions » par de « bonnes émotions »... C'est quelque chose d'extrêmement normatif ! Et donc, ce sont les approches psychologiques et naturalisantes des émotions au travail qui sont les plus diffusées et qui alimentent l'approche gestionnaire des émotions. Certains psychologues, comme Daniel Goleman, qui a diffusé la notion de compétence émotionnelle, ont une vision très normative et simpliste des émotions : des pulsions sauvages désordonnées, qu'il faudrait à tout prix dresser et maîtriser. Les émotions « négatives » ou « mal gérées » seraient la cause de tous nos maux... et chacun en serait responsable puisqu'il n'aurait qu'à développer les moyens d'y remédier.

J'en arrive à une troisième manière de voir les émotions, qui consiste à les considérer comme un objet du travail. C'est ce que Hochschild a pointé : on travaille sur les émotions, notamment dans les métiers de services, non seulement sur ses propres émotions, mais aussi sur les émotions des autres (du patient, du client, etc.). Donc là, les émotions ne sont plus simplement extérieures au processus de travail, comme cause ou comme effet, mais elles sont véritablement un objet du travail. Il s'agit de travailler les émotions et de les transformer – parfois même de les vendre, lorsque l'émotion est considérée comme un produit (on va vendre un sourire, une impression de bien-être...) – ce qui renvoie à ce qu'Hochschild a nommé le capitalisme émotionnel, la marchandisation des émotions. Pour décrire plus largement la spécificité de cette activité du travail sur les émotions, Hochschild a proposé l'expression de travail émotionnel, maintenant très répandue, qui désigne le fait de moduler ses émotions ou leur expression pour se conformer aux attentes de son employeur – on pourrait ajouter : et/ou des clients aussi pour lesquels on travaille.

Contrairement aux approches psychologiques et gestionnaires, Hochschild a développé une conception non normative, qui se veut explicative des situations sociales. Ce travail émotionnel, on le sait, passe le plus souvent pour naturel. Ce qui explique qu'il soit si peu rémunéré et reconnu. En fait, le travail émotionnel peut être compliqué et éprouvant. Les émotions ne sont donc pas qu'un objet qui est travaillé, mais elles font aussi partie du travail qu'on effectue. C'est un quatrième statut des émotions : elles constituent un travail. On a tous en tête des situations comme le cas de l'infirmière – pour évoquer à nouveau le dégoût – qui peut ressentir du dégoût à soigner une plaie purulente, mais qui doit à la fois cacher (donc faire un travail émotionnel pour cacher) cette émotion, mais aussi afficher d'autres émotions de compassion, etc. Il y a plein d'autres situations aussi où, par exemple, tel commercial, tel opérateur doit dissimuler sa lassitude et son ennui, et au contraire afficher un enthousiasme et une conviction à vendre des fenêtres double vitrage, à chaque appel téléphonique. Donc, c'est un concept sociologique que propose Hochschild, avec le travail émotionnel, qui dénaturalise les émotions, et qui autorise à penser et à reconnaître l'ambivalence des émotions, la coexistence et le conflit entre des émotions contraires.

Mais paradoxalement peut-être aussi, ce concept de travail émotionnel peut nourrir, s'il est instrumentalisé, une approche gestionnaire des émotions, dans le but de normaliser les émotions à des fins productives. Ce terme-là de travail émotionnel, il serait peut-être intéressant de voir comment il est diffusé, y compris en entreprise, allant du côté de la normalisation. Je n'en parlerai pas trop ici, mais c'est la question de l'instrumentalisation des émotions. Donc ça, c'est un cinquième statut qu'on peut identifier : les émotions comme instruments, les émotions instrumentalisées par le management. Et on doit les différencier d'un autre statut qu'on pourrait accorder aux émotions, le

sixième que je mentionne ici, qui est les émotions comme outils. J'introduis une nuance-là qui peut peut-être sembler un petit peu superflue mais qui me semble très importante. Les émotions comme instruments, ce n'est pas du tout la même chose que les émotions comme outils. Soit les émotions sont instrumentalisées, normées par le management, et poursuivent une finalité qui leur est extérieure (la sympathie pour vendre), soit les émotions sont des outils dans l'activité lorsque la situation le requiert ou que le travailleur le juge pertinent (le sentiment de gêne pour comprendre qu'on a fait une erreur). C'est donc très différent si elles sont ainsi des outils, mobilisés pour mener à bien son activité, ou des instruments, objets de manipulation (on peut citer aussi l'exploitation du désir de reconnaissance pour demander toujours davantage aux travailleurs).

Cette distinction renvoie en partie à la différence qu'on peut établir entre travailler sur ses émotions, qui renvoie un idéal de maîtrise et de normalisation, et travailler avec ses émotions, qui exprime plutôt l'idée d'accueillir les émotions qui surviennent et d'en faire quelque chose. Alors de quelle manière peuvent-elles être des outils ? L'exemple type, c'est l'empathie – qui n'est d'ailleurs pas à proprement parler une émotion mais plutôt un vecteur émotionnel. L'empathie est extrêmement utile pour comprendre l'usager, sa demande, pour lui fournir un service qui soit adapté, une réponse et une aide appropriées. Donc, être attentif aux émotions peut donner des indices qui permettent d'ajuster son activité. Par exemple, lorsqu'on s'exprime devant un public, et qu'on ressent par son propre malaise de l'irritation et de la lassitude parmi son auditoire, ça incite à changer de ton ou de rythme de parole, ou à réorienter le contenu de son discours.

Les émotions peuvent aussi devenir des sujets – des sujets de nos actes et de nos décisions (septième statut). Alors, quand je parle de sujets, ce n'est pas pour désigner le subjectif ni l'inconscient, mais des sujets au sens grammatical, dans le sens où les émotions peuvent nous faire agir. Et là, il faut se déprendre de cette deuxième mauvaise habitude qui consiste à opposer émotion et raison. Les émotions sont trop souvent pensées comme étant le contraire de la raison, alors même que beaucoup de chercheurs, notamment Antonio Damasio, Yves Clot de façon différente, etc., ont montré que les émotions sont extrêmement importantes dans les décisions qu'on prend, c'est-à-dire dans la cognition. On prend de bonnes décisions, on raisonne juste en mobilisant nos émotions, et pas du tout en les mettant de côté.

Dans la sphère du travail, les émotions pourraient ainsi être considérées non pas comme une chose brute qui serait du côté d'une nature (la peur, le charisme ou la fainéantise), mais comme relevant d'un sujet social, socialisé, construit. Par exemple, dans certains métiers, la peur que j'ai appris à reconnaître comme l'indice d'une situation problématique, ou le malaise que je ressens chez autrui, qui m'incite à adapter mon attitude. D'outil lors de l'apprentissage, les émotions peuvent devenir des sujets lorsqu'elles sont intégrées, incorporées chez des professionnels, qui développent avec l'expérience, on le sait, certaines facultés, une sorte de sixième sens, un goût, une capacité d'entendre certains sons, par exemple, etc. Ce qui s'applique au registre sensoriel, on peut l'appliquer aussi au registre émotionnel.

Ainsi, les émotions participent d'une rationalité de l'action. Elles sont utiles pour prendre des décisions qui n'obéissent pas uniquement à un souci productiviste, mais qui prennent également en compte d'autres dimensions : des principes éthiques, les dimensions affectives, l'équilibre collectif, les dynamiques pathiques de protection de soi et de recherche d'épanouissement, etc. Et il me semble que repenser cette dualité entre émotion et raison, changer notre vocabulaire, nos hiérarchies, pourrait avoir des répercussions non seulement dans notre manière d'appréhender nos émotions, en les appréhendant de façon plus juste et plus heuristique, mais aurait également des répercussions, y compris très concrètement dans les hiérarchies et les rapports de domination au sein des organisations.

Je parlais des rapports sociaux de sexe entre hommes et femmes, des rapports productifs entre subordonnés et dirigeants, il y a aussi les rapports de race entre blancs et non-blancs, les rapports de classe, et les rapports de service, que je voudrais évoquer. Être attentif aux émotions telles qu'elles surviennent impliquerait de prendre en compte non seulement les émotions des clients, qu'on

cherche à satisfaire bien sûr, mais aussi celles des travailleurs. Ce serait rétablir une égalité et l'idée d'une interdépendance entre les émotions des prestataires et des destinataires de service. Être bien traité pour bien traiter, pour le dire vite, et inversement. Ce qui irait dans le sens contraire de ce qu'on peut constater dans pas mal de secteurs d'activité, notamment dans le soin, où les travailleurs qui veulent aider et traiter humainement des malades, des vieux, sont souvent ceux qui sont le plus en souffrance dans des organisations qui ne valorisent pas cela mais donnent la priorité aux objectifs quantitatifs : travailler vite, quitte à travailler mal, etc.

Cette égalité, cette symétrie entre prestataires et destinataires des services, il me semble que c'est un point important. Il faut y penser du point de vue des affects puisque ce sont des sujets de part et d'autre qui éprouvent aussi des émotions de part et d'autre. Je pense essentiel de ne pas couper la symétrie qu'il y a entre les prestataires et les destinataires. Ce qui a été une tendance très forte puisque... Par exemple, je reviens sur l'enquête que j'avais menée à la Poste. Les guichetiers avaient globalement développé et valorisé une idée du service comme étant : « Je rends service. Et je me mets à la place de l'autre pour comprendre ses besoins ». En mobilisant l'empathie dont je parlais tout à l'heure. Donc il se dit : « Voilà, moi, dans cette situation, je ferais comment ? Et je vais conseiller aux clients de faire ce que je pense être le mieux ». Or, de plus en plus, avec la transformation de la Poste et la valorisation des activités commerciales, on a dit aux guichetiers : « Ne vous mettez pas à la place des clients ! ». Pourquoi ? Parce que si je me mets à sa place, je ne vais pas forcément lui vendre des produits qui sont éventuellement chers, que je ne trouve pas très intéressants, pertinents, etc. Donc, cette rupture de la symétrie a été, d'après ce que j'ai analysé, très problématique. De plus, elle a été accompagnée d'une certaine conception du client : le client roi, le client qui a toujours raison. Dans la formation dont je parlais tout à l'heure, on pouvait lire et entendre ce genre de choses : « Le client a toujours raison », « Je suis toujours heureux d'accueillir le client », « Il ne me dérange jamais mais il me fait un plaisir en me donnant l'occasion de le servir »... Vous voyez, comme si le client n'était pas une personne humaine, comme si c'était une entité abstraite et idéalisée, ce qui marque une rupture nécessaire de la symétrie. D'ailleurs, à un moment donné, dans les années 1990, on a voulu faire porter aux guichetiers des uniformes. Et l'une des raisons qui ont fait qu'ils n'en ont pas voulu, c'est justement que ça allait dans le sens de cette rupture de la symétrie et d'une accentuation de la servilité. En portant l'uniforme, je suis apparenté aussi éventuellement à un domestique, dans un rapport à un client-patron.

Je prendrai deux exemples de guichetiers, pour terminer.

Il y en a un qui m'expliquait qu'au début, lorsqu'il avait commencé à travailler au guichet, il était timide. Il était timide avec les clients. Il ne parlait pas fort. Il ne savait pas très bien réagir. Il s'excusait tout le temps. Et grâce à l'armée – puisque à l'époque, il y avait encore le service militaire obligatoire –, il a fallu qu'il acquière une certaine agressivité (je reprends ses mots), « une certaine dose d'agressivité ». Il me racontait son parcours, puisque j'enquêtai à partir d'histoires de vie et d'observations *in situ*. Il parlait donc d'une agressivité, qui est une émotion. Mais, dans la pratique – je l'ai observé travailler –, il s'agissait non pas d'agressivité mais plutôt d'un rapport très direct au client. Un peu brusque. Un peu viril, on peut dire. Mais qui se déployait dans les limites très acceptables, enfin, dans le cadre de relations de service tout à fait satisfaisantes. Il n'y avait pas d'agressivité, en réalité. Mais c'est comme ça que lui, il le vivait. Donc, pour dépeindre son attitude et son évolution dans son parcours, il ne se référait pas tant à des situations ou des interactions précises, mais plutôt à des traits de caractère proches d'états affectifs : être timide, être agressif. Et son attitude au travail montrait qu'il avait trouvé du coup une manière d'être à l'aise, d'être cordial, sans être dominé.

L'un des soucis des guichetiers, c'est en effet de rendre service au client, sans pour autant être entièrement à leur service. Cette frontière dépend d'ailleurs beaucoup des cultures. Philippe d'Iribarne par exemple l'avait montré dans son livre *La logique de l'honneur*. Cette frontière entre « être au service de » et « rendre service à », elle est appréhendable uniquement si on est attentif aux émotions, parce qu'elle est très ténue. Mais elle a beau être délicate, en réalité, ça change tout. C'est-à-dire qu'on peut ressentir du plaisir, un sentiment d'autonomie aussi quand on rend service, mais si

la relation glisse du côté du rapport social de service, donc de la servitude, là on éprouve au contraire un sentiment d'humiliation, de vexation, de colère. Au niveau de l'interaction, c'est un tout petit détail, c'est une intonation dans la façon de demander un service, un regard, un geste. Ce sont des petites choses, parfois. Donc, c'est un léger glissement, mais le ressenti est complètement opposé et le rapport au travail, aux collègues, à l'organisation, de même que la santé mentale, s'en trouvent modifiés.

Le deuxième cas, c'est celui d'une guichetière qui m'expliquait prendre un certain plaisir avec les clients impolis et désagréables, qui avaient une attitude supérieure envers elle, en étant elle-même polie à outrance : la politesse à outrance qui consiste, comme vous le savez sans doute, à appuyer les « bonjour », à singer la servilité en étant de plus en plus poli et calme au fur et à mesure que le client s'énerve, et s'emporte, et est odieux. Donc, c'est faire apparaître son impolitesse à lui, en étant extrêmement poli, ce qui dénonce tout en restant à la fois dans la norme. On me demande d'être poli : formellement, je le suis. Ça permet de jouer et de se moquer du client et des règles, c'est une manière rusée de détourner les normes émotionnelles prescrites, de les renverser pour montrer sa propre supériorité vis-à-vis du client. Et ça marchait assez bien, en général, sauf dans certains cas où le client faisait semblant d'en être très content et exprimait, encore plus, sa supériorité de client (« C'est moi qui paye. Vous me devez le respect »). Donc le risque de servitude n'était pas totalement écarté par ce savoir-faire là, mais en général ça atteignait son but. Ça énervait bien le client odieux. Et le guichetier sauvait sa face.

Donc, ces deux exemples illustrent deux techniques très genrées de jeux avec les émotions, avec les siennes, avec celles des clients, dans une optique de travail bien fait et de sauvegarde de sa dignité. Un jeu, je pourrais conclure là-dessus, qui doit être entendu à la fois de manière ludique puisque dans un cas comme dans l'autre, pour ces guichetiers-là – ce qui n'est pas le cas de tous évidemment – il y avait une dimension ludique et expressive dans leur rapport au travail. Mais ce jeu doit être aussi entendu dans l'acception de marge, d'espace. Cela indique à mon sens que les émotions ne doivent pas être excessivement normées pour pouvoir laisser des marges de manœuvre, qui permettent à chacun, en vertu de son parcours, de sa personnalité, de son sexe, de sa situation, de trouver une manière qui lui convienne, de composer un mode interactionnel dans les relations de service qui satisfasse aux multiples critères qui pèsent sur lui. Je conclurai là-dessus parce que je ne veux pas prendre trop de temps, et pour laisser de la place pour discuter.

Débat avec la salle

Serge Volkoff : merci vraiment beaucoup pour cet exposé qui m'a semblé à la fois et très structuré et brassant très large. C'est un exposé dont on a vraiment bien besoin pour lancer un séminaire comme celui-là.

La parole est à toutes celles et tous ceux d'entre vous qui voudraient la prendre, et la demander. Il y a un micro baladeur. Ça peut être des questions. Ça peut être des témoignages. Ça peut être des critiques. Ça peut être des cris d'enthousiasme. Ça peut être tout ce que vous voulez. Alors la seule chose étant d'une part que le micro soit bien allumé au moment où vous parlez parce que les débats sont aussi enregistrés, et que vous veuillez bien vous présenter en prenant la parole, même si vous êtes quelqu'un que moi, ou nous, connaissons bien, parce que c'est pareil, la personne qui va transcrire après ne sait pas forcément qui vient de s'exprimer.

Amélie Mauroux (Dares) : Merci beaucoup pour votre exposé qui est très intéressant. Je voudrais poser une question sur les différents types de public, donc la partie que vous avez évacuée au début de votre présentation. Quelles émotions quand le public est un peu fantasmé – par exemple, je pense au spectacle, où en fait on doit imaginer qui on a en face, et du coup la norme est plus intégrée. Du coup, je me demandais comment s'opère la construction de cette relation qui passe par un média, et qui n'est pas directe.

Aurélie Jeantet : alors, ce n'est pas une question facile parce que... il y a deux cas de figure. Il y a les cas où le public n'est pas présent, donc effectivement les médias, la télé, la radio, où on n'a pas du tout de contact sur le moment. Donc là, il y a effectivement une construction. Le public, il est imaginé, à partir d'éléments d'enquête, comme l'audimat. Il y a des données, mais bon, il est quand même largement imaginé. Je ne m'étendrai pas tellement là-dessus parce que là, vraiment, c'est plutôt la sociologie des médias qui pourrait vous répondre à cette question-là, pour avoir étudié à la fois la production et la réception, et le décalage entre les deux. Il y a les enquêtes qui sont menées en réception pour voir comment des groupes, des personnes regardent, comprennent. Et on voit le décalage aussi effectivement entre la manière dont les producteurs eux-mêmes imaginent, et comment ils s'adressent au public... Donc, il y a cette distorsion, cet écart, patent dans les cas d'échec commercial.

Après, ce qu'il y a aussi, et je pense que vous l'englobiez, c'est tous les métiers où le public est présent : les métiers du spectacle vivant, et là il n'est pas imaginé, il me semble. Il est là. C'est-à-dire que les indicateurs, les retours, s'ils sont d'un autre ordre que lors de contacts individualisés, sont bien présents. Et on développe des manières de capter ces messages, ce *feed-back*, ces signes. On parle du langage du corps mais plus globalement encore il y a plein d'éléments qui s'expriment dans une masse, dans un groupe. Et je pense que les artistes sont extrêmement sensibles à tout ça. À certains moments, ils sont accaparés par leurs propres performances, et aussi par leur propre travail émotionnel, quand par exemple les acrobates ou les danseurs, qui peuvent éprouver de la douleur, doivent afficher au contraire sur leur visage du plaisir, de la joie, de la détente. Et il y a des capteurs. On le voit aussi très bien quand par exemple... enfin même mes guichetiers, là, ils sont effectivement accaparés par la relation qu'ils ont avec le client qui est face à eux, mais ils ne sont pas dans une bulle, il y a une espèce d'antenne, de sens : qu'est-ce qui se passe dans la salle du public ? Et ils sentent quand ça devient un peu électrique, parce qu'il y a beaucoup d'attentes, parce que c'est le jour où le RSA vient de tomber et qu'il y a beaucoup d'utilisateurs qui viennent chercher de l'argent. Il y a une tension. Et ça, ce sont des choses qui sont palpables. Ce sont effectivement d'autres modes interactionnels et d'autres émotions que ceux qu'on a l'habitude de décrire dans les interactions de face-à-face.

Corinne Gaudart : merci, Aurélie, pour cet exposé bien intéressant. Alors, c'est plus des remarques, ou des questions. Prends-les comme tu le souhaites.

J'avais trouvé intéressant... c'est vrai qu'au Creapt on s'intéresse à la manière dont les choses se transforment, au fil du temps, au fil du temps professionnel, de ce qu'on pourrait appeler globalement l'expérience. Et là, ce que je trouve intéressant c'est que, tu as dit à un moment donné dans ton exposé qu'il y avait certaines émotions qui en quelque sorte restaient figées, notamment dans la question du dégoût par exemple. Ça ne se transforme pas tant que ça, enfin c'est comme ça que je l'ai compris. Alors voilà, je ne sais pas si tu voulais revenir là-dessus. Et la question que je me posais c'était : du coup, est-ce que dans tes différentes enquêtes ou dans tes lectures, il y a des choses plus explicites sur la transformation des émotions au fil de l'expérience ? Et puis, je me disais aussi qu'il y avait peut-être aussi certaines émotions qui pouvaient disparaître. Et donc, c'était encore une autre problématique. Ce qui m'amenait à me dire qu'on pouvait formaliser peut-être, mais que l'affaire est bien complexe, le lien entre émotion et santé au travail. Donc, ce sont plusieurs grands sujets. Tu prends ce que tu veux. Et tu réagis comme tu veux.

Aurélie Jeantet : C'est intéressant, la question de la transformation des émotions au fil de l'expérience. Je pense que oui, quand même, ça se transforme. Le dégoût, alors je ne saurais pas répondre définitivement, mais il y a des manières de l'appivoiser, des techniques pour l'éviter, des façons de le tenir à distance. Mais ce que ces coiffeuses – c'est souvent des femmes –, disaient, c'est que ça pouvait resurgir. Enfin, elles ne pouvaient jamais considérer qu'elles s'en étaient complètement débarrassées. C'est quelque chose avec quoi elles devaient faire. Un risque, dans leur activité, qui était présent.

Après, la transformation des émotions, ça me fait penser à un très joli film sur les secrétaires, qui s'appelle *Les travailleuses de l'ombre*, que j'ai revisionné avec mes étudiants il n'y a pas très longtemps, et où une secrétaire disait : « Moi, quand je suis arrivée (dans ce métier), j'étais très susceptible. Bah, maintenant, je le suis beaucoup moins ! ». Forcément, il y a des émotions qui se développent, qui s'affinent, et puis d'autres qu'on apprend aussi à mettre en veilleuse, à mettre de côté, pour pouvoir travailler. La question est alors de savoir quelles sont les limites à donner à ces transformations, dans quelle mesure je m'y retrouve, elles font partie d'un processus positif, ou dans quelle mesure je deviens étranger à moi-même, avec le risque de l'aliénation et de la pathologie.

Il y a assez peu de travaux sur la question de la socialisation émotionnelle, sur l'apprentissage des émotions. Et je pense que c'est vraiment une question très importante. J'ai essayé un petit peu de regarder ce qui se passait au niveau des formations initiales. C'est-à-dire notamment la formation dans le secteur médical, pour devenir médecin. Il y a toute une part de la formation, qui n'est pas une formation scientifique, technique, mais qui est une conformation émotionnelle – c'est-à-dire à pouvoir justement soigner des gens, pouvoir aussi laisser mourir des gens, et continuer parce que... c'est vrai, ce n'est quand même pas évident, de voir des corps souffrants, des corps nus, des corps sales, etc. Donc, c'est tout un apprentissage sur ses émotions, de modification, d'élaboration, de mise à distance. On sait qu'il y a tout un tas de rites dans la formation des médecins, qui ont pour objet de développer des stratégies défensives, qui ont une incidence sur les émotions et le rapport aux émotions.

On peut citer aussi l'exemple de la peur qui est présente et massive dans beaucoup de métiers, notamment dans les métiers du bâtiment, comme Damien Cru et René Baratta l'avaient exposé dans ce film : *Aucun risque ! Paroles de compagnon*, qui décrivait très bien comment la peur était déniée par les ouvriers pour pouvoir continuer à travailler. Ce qui correspondait à une stratégie, une idéologie défensive, comme l'a théorisé Christophe Dejours. Ça ne veut pas dire que la peur n'était pas là « quelque part », mais en tout cas, elle n'était plus exprimée, ressentie comme telle. Elle était déplacée. C'était aussi très joli dans le film parce qu'il montrait que les femmes de ces ouvriers, elles, elles avaient peur. Elles avaient peur pour deux, en fait.

Les émotions se transforment par le biais des normes émotionnelles dans les milieux de travail, et des techniques mises en place par les collectifs, pour continuer à travailler, pour faire face aux impératifs productifs. Mais c'est vrai qu'il manque beaucoup de travaux là-dessus. Donc, je n'ai pas tant d'exemples que ça, mais peut-être que vous, vous en avez, peut-être que certaines personnes en

ont ici, de ces transformations, ou ces disparitions, ces développements aussi, d'émotions, au fil de l'activité.

Après, sur le lien émotions-santé au travail, c'est vrai que je n'en ai pas parlé, mais ça me semble très évident, dans un sens comme dans un autre. Le travail nous affecte. Et je reprends ce que dit Christophe Dejours là-dessus : le travail n'est pas neutre vis-à-vis de la santé mentale, et ça passe par ça, en grande partie, par la manière dont le travail nous affecte. C'est-à-dire que soit le travail va du côté de l'épanouissement, de la construction de soi, soit il se déploie du côté d'une souffrance, voire du développement d'une pathologie. Les travaux sur les risques psychosociaux essaient aussi d'attraper les ressentis, par exemple les tensions, le stress dans les relations avec un public – et il y a des choses qui sont faites à partir des corrélations entre ces statistiques-là et puis l'apparition de maladies.

Serge Volkoff : je vais te poser deux petites questions aussi « faciles » que celles que vient de te poser Corinne.

La première, c'est sur les dimensions temporelles, mais pas celles du long terme cette fois, des dimensions temporelles un peu plus courtes. Tu parlais en citant Jean Gadrey de l'immédiateté de la relation de service. Ma question, c'est : selon que cette immédiateté est brève ou un peu plus longue, est-ce que pour ce que tu décris, les enjeux sont les mêmes ? C'est-à-dire, est-ce que, quand on a affaire à un guichetier de la Poste avec des transactions qui durent quelques minutes, est-ce que c'est la même chose que quand on est conseiller financier de la Poste, par exemple et qu'on reçoit les gens dans un bureau, et que ça dure une demi-heure ou trois quarts d'heure, ou une heure ? Et puis aussi, quand on a affaire à des gens qu'on revoit, ou qu'on est appelé à revoir régulièrement, et donc qu'il y a une sorte de tissu temporel un peu plus long là derrière, est-ce que c'est la même chose que quand *a priori* la personne à laquelle on a affaire c'est tout de suite maintenant, et après peut-être – ou probablement – plus du tout ? Ça va être instantané, et on n'aura sans doute plus jamais affaire à cette personne. Ça, c'était ma première question.

La deuxième, elle est plus brève, mais elle n'est pas plus simple. C'est : est-ce qu'on peut dire qu'un collectif de travail a des émotions ? Est-ce qu'il y a des émotions collectives de travail dans les rapports avec le public ?

Aurélie Jeantet : alors effectivement, c'est extrêmement important de distinguer des interactions très courtes, et des interactions plus longues. C'est vrai que, dans les métiers de services, je l'ai un tout petit peu dit, mais c'est vrai que je ne pouvais pas rentrer dans l'hétérogénéité qui est très grande entre métiers, puisqu'évidemment il y a quand même des choses très, très différentes. Mais cette dimension temporelle, elle est vraiment très importante, notamment parce que, dans toutes les interactions brèves, où en général on ne choisit pas qui on voit, etc., il y a quelque chose... enfin, on est sur le qui-vive, en fait. Le travailleur, une de ses préoccupations, c'est de savoir à qui il a affaire, et à qui il a affaire dans un temps très court. C'est-à-dire qu'il faut qu'en un coup d'œil, il sente si le client qui arrive va l'agresser verbalement ou va lui demander très gentiment quelque chose. Quel type de comportement il va avoir.

Serge Volkoff : l'autre en face, pareil, il fait ça aussi. Le client. Il va se demander à quel guichetier il a affaire.

Aurélie Jeantet : voilà. Tout-à-fait. Donc, il y a le fait d'être sur le qui-vive, qui a un rôle important. Et tout se joue dans un temps très court, dans une urgence (j'ai écrit un article où je développe tout ça justement qui s'appelait « Le temps des guichetiers »). Dans une relation sur un plus long terme, les aides à domicile par exemple, ce sont des relations qui se construisent dans le temps, où il y a une interconnaissance, une interdépendance, où l'engagement est plus fort et où la palette d'émotions est beaucoup plus étendue, large, ambivalente, etc. Ça ouvre sur plein de choses à creuser, ce que font très bien certains travaux sur le *care*.

Sur les émotions collectives... j'ai toujours du mal à parler d'« émotions collectives », ou de « sujet collectif » par exemple, de « subjectivité collective », etc. Moi, ça me semble être des choses, des

dimensions qui sont aussi corporelles, et qui sont donc des ressentis ancrés dans un individu, une personne, dans le sens où elles s'éprouvent dans un corps qui a une matérialité... C'est aussi physique. Donc, ça ne peut pas être collectif, en tout cas dans la manière dont je me représente, moi, les émotions, la subjectivité. Ça a aussi affaire avec notre histoire, non seulement notre corps, mais aussi notre histoire singulière à soi, enfin plein de choses. Après, qu'il y ait aussi une dimension collective, oui ! Je parlais de normes, de règles collectives, de stratégies défensives, d'idéologie, etc. C'est régulé collectivement.

Serge Volkoff : on peut éprouver à peu près les mêmes émotions en même temps, et s'en rendre compte entre collègues, à l'égard d'un public ? Je ne sais pas si ça se produit ou pas.

Aurélie Jeantet : oui, forcément, parce qu'à la fois, quand on est confronté aux mêmes activités, on développe souvent des savoir-faire qui sont très proches, qu'on va retrouver d'une personne à une autre. La politesse outrancière, je pense que ça concerne plein de métiers de services. Mais la plupart du temps, c'est trouvé tout seul. On le trouve tout seul. On est plein à le trouver, à trouver la même chose chacun de son côté. La confrontation aux mêmes épreuves, à la même activité, va développer des mêmes émotions. Et puis, il y a les normes du milieu, les normes collectives. Il y a ces deux dimensions-là. Donc, ce n'est pas étonnant que les émotions peuvent être les mêmes, au même moment, dans un collectif de travail. Moi, je ne parlerai pas forcément d'émotions collectives pour autant. Je pense que les émotions collectives, pour moi elles renvoient au cas où elles sont vraiment collectivisées... Il y a une chose dont je n'ai pas parlé : les émotions peuvent aussi avoir un autre statut, elles peuvent être du côté de la résistance. Typiquement, le sentiment d'injustice. Il peut s'agréger à d'autres sentiments d'injustice, et collectivement mener à des revendications sociales et à des mouvements sociaux. Donc, les émotions collectives, je les verrais plutôt là quand elles se rencontrent, se reconnaissent et se structurent. En s'agrégeant, ça fait quelque chose d'autre.

Serge Volkoff : oui... ça peut être aussi une gestion collective d'émotions diverses moins collectives. Il y a ça aussi. Je pense à la recherche de Sandrine Caroly qui intervient demain, mais pas sur le sujet dont je vais parler. Dans les recherches qu'elle a faites avec Valérie Boussard, clairement l'intervention d'une brigade de police intègre dans sa manière d'intervenir ce que chacun sait des émotions les plus fréquentes chez les collègues. Il y a presque parfois comme un partage des... La caricature de l'interrogatoire policier avec le méchant et le gentil, est un petit peu à l'œuvre dans le fonctionnement des interventions des brigades de police. Alors, en effet, ce n'est pas une émotion collective, mais c'est en tout cas une prise en compte collective de la diversité des émotions des membres de l'équipe.

Aurélie Jeantet : et concrètement, est-ce que tu peux être un petit peu plus précis ? C'est-à-dire qu'ils prennent en compte les émotions...

Serge Volkoff : c'est-à-dire que, concrètement, ça peut être par exemple : s'autoriser plus franchement à être soi-même dans une attitude de colère, pour reprendre tes termes, avec quelqu'un qu'on est en train plus ou moins d'interpeller ou de réprimander, d'autant plus d'une certaine manière qu'on a à côté de soi un ou une collègue dont on sait que le comportement va être un peu différent. Ça peut créer une sorte d'équilibre à l'intérieur du « couple ».

Aurélie Jeantet : une complémentarité. Contrebalancer. Oui.

Dominique Cau-Bareille : moi, je voulais rebondir par rapport à ce que vous avez évoqué concernant le film de Damien Cru et René Baratta, parce qu'il y a dans ce film des choses que, il me semble, on n'a pas trop évoquées. À un moment donné, il y a un petit passage où un ouvrier plutôt plus jeune que le chef d'équipe, intervient en disant : « bah voilà. Moi, des fois j'ai peur. J'ai peur de monter sur les échafaudages, mais je monte quand même ». Et quelque part en disant ça, il valorise le dépassement de ses inquiétudes. Et en face, il y a le chef d'équipe qui dit : « il ne faut pas faire ça. Il ne faut pas faire ça parce que tu nous mets en danger, en fait ». Et ça, ça ricoche par rapport à ce que tu disais aussi tout à l'heure, en quoi les émotions interpellent la question de la santé – mais comment elles interpellent aussi la question de la sécurité. Donc voilà, c'est un aspect que

vous n'avez pas évoqué, mais qui me paraît tout à fait important. Comment on gère justement certaines difficultés dans l'activité, qu'on peut ressentir au vu d'une trajectoire professionnelle, ou certaines appréhensions ? Est-ce qu'on s'autorise à en parler ? Et on peut voir que ce qui est vécu comme un dépassement de soi pour l'un, est vécu comme un vrai problème du point de vue d'autres.

Aurélie Jeantet : oui. Tout à fait. Pour faire la jonction entre ce que vous dites l'un et l'autre, dans les travaux de Marc Loriol sur les policiers et les infirmières, c'est assez intéressant de voir comment il met en lumière que certaines émotions sont autorisées, et d'autres non, dans ces collectifs. Chez les infirmières, il est autorisé d'avoir peur d'un patient agressif, par exemple, mais pas d'avoir peur de la mort. Ce n'est pas toléré. Alors que, chez les policiers, c'est l'inverse. On a le droit d'avoir peur de la mort. Et donc, du coup, entre eux, ils peuvent se protéger l'un l'autre. Il y a le souci de ne pas exposer inutilement à la vue d'un macchabée. Et puis, il y a une sorte de soutien qu'ils s'apportent mutuellement dans ces moments-là. C'est autorisé. Tandis que la peur de la violence ne l'est pas. Elle est complètement proscrite. Et on voit bien effectivement le sens que ça a par rapport à l'activité. Le fait d'avoir peur de la violence quand on est flic, ce n'est pas possible. Ce n'est pas permis, parce que si mon collègue a peur, effectivement, on voit bien l'interdépendance, le fait qu'il faille pouvoir être fiable pour les autres. Ça montre aussi l'importance des normes émotionnelles qui ont un sens par rapport à l'activité, et qui sont cruciales parce qu'elles protègent chacun, et tous collectivement. Et ça peut aller jusqu'à la stigmatisation, comme dans l'exemple du bâtiment. Celui qui a peur peut être complètement exclu et stigmatisé par le collectif. Car ce sont des émotions considérées comme un risque. Et on peut le comprendre dans ce cas de figure, le fait de monter sur un échafaudage avec des gens qui tremblent de peur, effectivement ça peut être un risque.

Mais il y a aussi parfois des risques qui sont un peu fantasmés, qui ont à voir avec l'image qu'on se fait de soi et des autres. Le fait d'avoir peur, c'est aussi souvent vécu comme un risque pour la virilité : on est une mauviette, une femmelette, un pédé, etc. Et on est stigmatisé dans le groupe. Je pense que tout est très lié : les émotions, les valeurs, le collectif, l'activité. Et donc, c'est intéressant de regarder et d'affiner. En sociologie, ce n'est pas quelque chose qu'on fait depuis très longtemps et qu'on fait beaucoup en France, d'affiner l'analyse et le regard en prenant en compte la question des émotions.

Christine Vidal-Gomel : j'aurais une question sur les formations que vous avez pu observer. Dans votre exposé tout à l'heure, vous avez parlé de situations de formation dans lesquelles on travaillait une émotion de façon assez abstraite, décontextualisée, au travers de jeux de rôle. Je voudrais savoir si vous avez pu avoir des données sur ce qu'en disaient les formés. Comment ils le vivaient ? Comment ils vivaient ces situations ? Et s'ils arrivaient après, au retour en situation professionnelle, à en faire quelque chose ou pas ?

Aurélie Jeantet : je ne pourrais pas vous répondre sur tout parce qu'en fait moi, je n'ai pas suivi ensuite les personnes qui avaient suivi cette formation. Ce que je sais, c'est que c'est une formation qui arrivait très tard dans leur trajectoire. En moyenne, ils avaient déjà sept ans de pratique comme guichetier. Donc je doute que ça ait énormément... – peut-être pour certains si, bien sûr, mais voilà ils avaient déjà développé eux-mêmes des savoir-faire. Ils se prêtaient bien au jeu pendant la formation, ils étaient plutôt coopératifs, mais assez peu convaincus que ça allait changer quelque chose.

Serge Volkoff : alors, pourquoi ils étaient coopératifs, s'ils étaient peu convaincus ? Pourquoi ils ne contestaient pas ?

Aurélie Jeantet : parce qu'on sait que ces formations, ça a aussi pour fonction de marquer une pause par rapport à une situation de travail, de pouvoir s'amuser, parce qu'effectivement des petits sketches et tout ça... et puis ça permet effectivement de rencontrer d'autres guichetiers et de parler un peu du travail quand même. Mais il y avait peu de choses qui remontaient... des problèmes qu'ils rencontraient vraiment. Donc, c'était une pause un peu ludique dans leur parcours. En l'occurrence, la formation dont je parlais, c'était trois jours, c'était vraiment court. Donc il n'y avait

pas de contestation. Je pense qu'ils n'en attendaient pas grand-chose. Il se trouve que j'avais suivi cette formation-là parce que j'avais trouvé ça important de regarder : qu'est-ce qu'on pouvait bien leur apprendre sur comment recevoir les clients, etc. ? Mais c'est la seule que j'ai suivie. Ah non, j'avais suivi aussi une formation initiale, enfin un petit bout, mais là, c'était uniquement technique. Ce n'était vraiment pas du tout sur la relation. Mais c'est vrai, maintenant si c'était à refaire, oui, je regarderais ça de façon plus précise, effectivement en les interviewant après pour voir ce qu'ils en ont fait, etc.

Serge Volkoff : alors parfois, il faut que je le reprecise : les présents qui sont en Master, ont exactement autant le droit de poser des questions ou de faire des remarques, que tout le monde. Ce n'est pas réservé aux professionnels installés. Voilà. Donc n'hésitez pas.

Je t'en repose une petite pendant que l'auditoire réfléchit, parce qu'on a encore quelques minutes après celle-là. C'est : est-ce qu'il peut arriver qu'il y ait des liens entre émotion et promotion professionnelle ? C'est-à-dire, est-ce que les personnels qui travaillent dans la relation de service ont l'idée que de leur gestion de leurs propres émotions, va dépendre aussi tout bêtement leur avancement ?

Aurélie Jeantet : c'est intéressant comme question. Ce qu'on peut remarquer, c'est qu'il y a effectivement... je parlais de rapports sociaux, il y a un rapport aux émotions qui change quand on monte dans la hiérarchie sociale. Et en fait, plus on monte dans la hiérarchie sociale, et plus on a l'impression qu'il y a moins d'émotions, plus il y a en tout cas l'affichage d'une maîtrise de ces émotions, une bonne gestion de ces émotions, d'un contrôle, etc. Et donc effectivement, je pense que c'est un modèle rationaliste qui est assez fort.

Ça renvoie aussi à l'image, à la représentation des classes sociales : les classes populaires qui sont plus dans l'émotion que les classes bourgeoises – typiquement en Angleterre – qui, elles, sont dans une contention des émotions extrêmement forte. Il y a un dressage très important. Et tout ça se rejoint. C'est-à-dire que, plus on monte dans la hiérarchie, quand il y a une ascension sociale, et plus il faut montrer qu'on a du recul, qu'on n'est pas gouverné par ses émotions – y compris ça peut aller jusqu'à un certain cynisme, puisqu'on observe effectivement dans certains postes de direction, un cynisme très fort. Donc non seulement on n'est pas affecté par le fait de licencier des gens, on n'est pas touché, enfin on ne se sent pas coupable, ni catastrophé, ni rien, mais on va en rajouter. C'est-à-dire qu'on va aussi s'en moquer. On va comparer : « Moi, j'en ai viré cinquante, cette année. Et toi ? Ah, moi, soixante-quinze. Ah, tu as gagné ! » Enfin, il y a tout un cynisme, une distance par rapport aux émotions, à ses émotions, et aux émotions des autres, qui s'apprend là aussi, dans certaines classes sociales, dès le berceau, ou qu'on peut apprendre au travail.

C'est aussi plutôt des hommes, à qui on apprend petits garçons à ne pas pleurer, par exemple, à ne pas trop afficher sa sensibilité, alors que les petites filles peuvent le faire, et même doivent le faire à l'égard des émotions des autres. C'est-à-dire qu'elles sont aussi éduquées à être attentives aux émotions des autres, à s'occuper du petit frère ou de la petite sœur, faire attention parce que le papa doit se reposer, etc., alors qu'on demande beaucoup moins ça aux garçons. Donc, il y a, effectivement, de toute façon, au niveau des sexes, une différence très grande dans le rapport aux émotions, qu'on va retrouver du coup aussi dans la hiérarchie sociale, puisque ce sont davantage des hommes que des femmes qui sont aux postes de direction. Et donc, ça converge sur cette norme qui veut que, dans les entreprises en tout cas, il n'y ait pas d'émotion qui s'exprime, qu'il y ait une très grande maîtrise de ses émotions. Alors moi, je ne l'ai pas observé, c'est-à-dire, cette motivation-là, mais cette plainte, elle existe. Cette plainte de : « si je montre mes émotions, je me fais taper sur les doigts, je me fais stigmatiser, etc. ». Ça, on l'entend beaucoup. Après, je ne sais pas si... À l'inverse, le fait de prendre de la distance par rapport aux émotions, je ne pense pas forcément que ça fasse l'objet d'un calcul très conscient, ou d'une corrélation très nette avec une volonté d'ascension sociale. Mais je pense qu'il y a néanmoins un apprentissage. Donc, je n'ai pas une enquête, quelque chose à vous apporter là-dessus, mais c'est vraiment une hypothèse très forte qui serait intéressante à creuser.

Cette distance par rapport aux émotions, la sienne et celle des autres, elle est de plus en plus exigée effectivement, et elle est valorisée. Alors là, je pourrais vous renvoyer à un ouvrage où il y a trois contributrices : Arlie Hochschild, Joan Tronto qui travaille sur le *care*, et Carol Gilligan sur la question de la justice et des rapports de sexe, sur la différence dans la manière dont les hommes et les femmes sont socialisés, et font l'apprentissage de l'idée de justice. Donc, c'est un ouvrage où elles écrivent toutes les trois et qui s'appelle : *Contre l'indifférence des privilégiés*, où on voit par d'autres biais ce phénomène-là de la différente socialisation entre les filles et les garçons, dans le rapport aux émotions. Par exemple sur la justice, Carol Gilligan montre très bien que c'est le modèle rationnel, universel, etc., de la justice qui prédomine, c'est le modèle que les garçons apprennent. Elle cite des enquêtes où on met en situation des garçons et des filles qui doivent trancher sur un dilemme, du type : « il y a quelqu'un de malade. Il n'a pas d'argent. Et il faut aller à la pharmacie chercher des médicaments. Donc est-ce que vous les volez ? Ou comment vous faites ? ». Et les filles, elles disent : mais non. On ne laisse pas tomber le malade et on ne vole pas non plus, enfin pas forcément, mais on explique aux pharmaciens : « voilà la situation'... ». Et en fait, elles ont tout faux aux yeux des enquêteurs parce que le problème n'est pas posé de cette manière-là, puisqu'il faut trancher entre deux solutions. La bonne réponse, c'est la justice. Donc, c'est d'aider la personne malade et pauvre, même si ça implique de voler. Ou ne pas voler et respecter la loi... Je ne me rappelle plus très, très bien tous les détails du texte. Mais ce qu'il montre, c'est que les filles, en tout cas dans ce qu'elles expliquent, ne se coupent pas des émotions, des relations, du contexte, alors que les garçons vont avoir une conception beaucoup plus abstraite de l'idée de justice, qui est justement celle qui est valorisée socialement, et qui peut aussi permettre une ascension, une réussite scolaire, professionnelle, etc.

Serge Volkoff : la dernière interrogation rentrée, que vous avez depuis tout à l'heure, et que vous avez hésité à poser, pendant qu'on a Aurélie avec nous ? Pas de petite dernière ? Une fois. Deux fois. Trois fois. Donc on se retrouve à 14h15. Vous avez une large période de temps pour la pause repas. En revanche, ça ne sera pas plus. C'est-à-dire qu'on recommencera vraiment à 14h15 avec Marilyne Bèque, d'ailleurs déjà présente.

Chapitre 1

TRAVAIL AVEC UN PUBLIC ET CONFLITS DE VALEURS : UNE APPROCHE STATISTIQUE

Marilyne Bèque, chargée d'études, Dares

Valérie Zara-Meylan : donc, cet après-midi, la première présentation qui va venir, va nous être faite par Marilyne Bèque, qui est chargée d'études à la Dares. La Dares est la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques au ministère du Travail. C'est cette Direction qui produit entre autres un certain nombre d'enquêtes, comme les enquêtes *Sumer*, dont vous avez dû entendre parler, l'enquête *Santé Itinéraire Professionnel*, et les enquêtes nationales sur les *Conditions de travail*.

Marilyne, derrière le titre « Travail avec un public et conflits de valeurs : une approche statistique », va explorer les données récentes de l'enquête nationale sur les *Conditions de travail* de 2013. Elle va nous livrer en primeur quelques résultats, pour voir, quand on se tourne vers les enquêtes, qu'on interroge cette question du travail avec un public, qu'est-ce qu'on peut repérer ? Comment on l'interroge ? Et qu'est-ce qu'on peut dire du point de vue des conflits de valeurs ? C'est cette approche qu'elle va nous présenter. Donc, je passe la parole à Marilyne Bèque, qui a environ une demi-heure à trois quarts d'heure, puis derrière tout un temps de discussion.

Alors je vais vous présenter un travail sur les conflits de valeurs pour les personnes qui travaillent en face-à-face avec un public.

Donc, dans un premier temps, je vais vous présenter le travail émotionnel, mais c'est ce qu'a déjà fait beaucoup Aurélie Jeantet ce matin ; et puis les conflits de valeurs.

Dans un second temps, je vous présenterai l'enquête *Conditions de travail* 2013 à partir de laquelle j'ai effectué cette étude, j'indiquerai comment les conflits de valeurs apparaissent dans l'enquête. Je préciserai les méthodologies et, enfin, le champ de l'étude. Et puis, je vous présenterai les premiers résultats, donc le profil des personnes exposées aux conflits de valeurs, et les liens entre conflits de valeurs et santé. Tout au long de l'étude, une comparaison sera faite entre les personnes qui travaillent en face-à-face avec un public, et les autres. Alors, je tiens à souligner que ce sont vraiment les premiers résultats. Ça ne fait pas très longtemps que j'ai commencé cette étude, donc je vous remercie de votre indulgence. Si vous avez des idées d'exploitation, elles seront bienvenues.

Donc, la question des émotions au travail se pose avec une acuité particulière dans le secteur des services aux personnes. Et cette problématique apparaît dès les années 1950 aux États-Unis – donc bien avant que l'Europe se pose ces questions. Dès 1951, Charles Wright Mills² dans *Les cols blancs* souligne la différence entre les émotions ressenties et les émotions exprimées des vendeuses dans les grands magasins. Dans les années 1960, Goffman³ propose une formalisation de la relation de service, et développe une réflexion sur le travail de figuration, c'est-à-dire la maîtrise des expressions émotionnelles,

Le travail auprès d'un public comporte des aspects gratifiants (se sentir utile, avoir des contacts, etc.) mais aussi des risques. Donc l'expression des émotions est limitée. La relation entre le travailleur et le public est en général asymétrique. Le travailleur peut être en position d'infériorité car le

² Wright Mills C., 1966 [1951]. *Les cols blancs. Essai sur la classe moyenne américaine*. Paris, Maspéro.

³ Goffman E., 1968. *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris, Minuit.

client est roi – et, dans ce cas, il peut être victime d'incivilités ou d'offenses, comme l'a montré Marlène Benquet⁴ avec les caissières de la grande distribution. Le travailleur peut également être en position de supériorité sociale, c'est le cas des enseignants notamment, ou des policiers – et, dans ce cas, il peut quand même rencontrer des résistances de la part du public. Et ces relations peuvent notamment entraîner des risques de troubles de l'humeur.

Les relations avec le public peuvent également être conflictuelles. Le travailleur peut être victime d'agression verbale, mais aussi physique, comme l'a notamment montré l'étude sur les agents de sécurité de Frédéric Péroumal⁵ en 2008. Et ces situations de tension avec le public sont particulièrement dommageables, car elles sont difficiles à éviter pour le salarié (il ne peut pas s'enfuir, partir), mais elles sont aussi difficiles parfois à apaiser. Et donc ces tensions avec le public sont d'autant plus fortes et mal vécues quand le salarié se sent privé des moyens d'agir par un manque de moyens matériels, ou même un manque de moyens en personnel. Alors, ces situations sont humiliantes pour le salarié. Il y a une atteinte au sens du travail, car il a le sentiment de ne pas pouvoir faire du bon travail.

Concernant maintenant les conflits de valeurs, ils ont été identifiés comme facteur de risque psychosocial, notamment dans le rapport Gollac sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, publié en 2011⁶. Dans le rapport, ce facteur de risque est défini de la façon suivante : le travail que l'on fait peut entrer en contradiction avec ses convictions personnelles. Cette catégorie « conflit de valeurs » est décomposée en trois sous-ensembles : les conflits éthiques, la qualité empêchée (c'est-à-dire ne pas pouvoir faire son travail comme on aimerait le faire), et le travail inutile.

Les conflits de valeurs sont en lien avec la situation professionnelle, et non pas extérieurs au travail. Ils concernent le rapport de soi à soi, quand le travail entre en contradiction avec les valeurs de l'individu. D'après Pascale Molinier⁷, les individus ont une idée de ce que veut dire « bien travailler » ou « saboter le travail », de même qu'ils ont une idée de l'utilité de leur travail pour autrui. Ces conflits de valeurs peuvent amener à des décompensations, comme l'ont montré Christophe Dejours et Isabelle Gernet⁸. Les conséquences psychiques sont d'autant plus délétères que l'implication de l'individu dans son travail est importante. Donc, cette souffrance est en lien avec la perte de sens du travail. Bâcler le travail, avoir honte d'avoir accepté de nuire à autrui, sont des formes, d'après Dejours, de souffrance éthique⁹.

L'étude que je vais vous présenter a été réalisée à partir de l'enquête *Conditions de travail* 2013. Cette enquête fait partie d'un dispositif d'observations des conditions de travail organisées et exploitées par la Dares depuis 1978. Jusqu'à présent, ces enquêtes ont été renouvelées à peu près tous les sept ans – et jusqu'en 2005, cette enquête était un complément à l'enquête *Emploi* de l'Insee. L'enquête porte sur les conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les salariés – donc les questions sont toujours très subjectives. Les enquêtes sont réalisées en face à face au domicile de l'enquêté, par un enquêteur de l'Insee. L'enquête concerne un échantillon représentatif de la population de 15 ans ou plus, exerçant un emploi.

Depuis 1978, ces enquêtes ont beaucoup évolué. En 1978 et en 1984, les enquêtes concernaient uniquement les salariés. Depuis 1991, elles concernent l'ensemble des actifs occupés, qu'ils soient salariés ou non. L'évolution du questionnaire reflète les changements de la réalité du travail. En 1978,

⁴ Benquet M., (2009) « Nathalie M. Le refus d'encaisser », *Travail, genre et sociétés*, vol. n° 21, n° 1, p. 9-24.

⁵ Péroumal F., (2008) « Le monde précaire et illégitime des agents de sécurité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 175, n° 5, p. 4-17.

⁶ Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (2011). « Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour les maîtriser », avril. (<http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/index.cfm>)

⁷ Molinier P., Flottes A., (2012), « Travail et santé mentale : approches cliniques », *Travail et Emploi*, 129, p. 51-66.

⁸ Dejours C., Gernet I., (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, (1), 75-91.

⁹ Dejours C., (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.

il est plutôt focalisé sur l'univers industriel. En 1991, des questions sur les facteurs de charge mentale et les marges de manœuvre dans l'exécution des consignes sont introduites. En 1998, des questions sur le morcellement ou le caractère imprévisible des horaires de travail, les accidents de travail, apparaissent également dans le questionnaire.

En 2005 ? figurent de nouvelles questions sur la charge mentale au travail, et les politiques de prévention. Et en 2013, des questions sur les risques psychosociaux sont ajoutées. En fait, le questionnaire intègre une grande partie des recommandations du Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail. Je reviendrai un petit peu plus tard sur ce Collège d'experts.

L'édition 2013 de l'enquête *Conditions de travail* présente beaucoup d'innovations. Il y a une partie de l'entretien qui se fait en face à face, et une partie qui se fait sous casque (10 mn environ), et cela concerne les questions les plus sensibles. En tout, l'entretien dure environ une heure. L'enquête a été menée en étroite collaboration avec la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique (DGAFP), et de la Drees qui est le service statistique du ministère de la Santé. Pour répondre à leurs besoins, l'échantillon a été augmenté des trois versants de la Fonction publique : d'État, territoriale, hospitalière, pour pouvoir faire des comparaisons public-privé, et aussi étudier les conditions de travail dans la Fonction publique en elle-même. Le champ de l'enquête a été étendu à quatre départements d'outre-mer. Et puis, il y a eu la mise en place d'un volet « employeur ». C'est-à-dire que les employeurs des salariés enquêtés ont également été interrogés.

Mais les résultats sont voulus comparables aux précédentes éditions et ce, depuis 1978, pour continuer à observer l'évolution des conditions de travail. Certaines questions sont présentes dans le questionnaire depuis 1978. Et depuis 2013 également, les individus sont suivis en panel, pendant neuf ans. Les répondants seront réinterrogés tous les trois ans. C'est aussi une des recommandations du Collège de Gollac.

Pour 2013, la collecte s'est déroulée sur six mois, d'octobre 2012 à mars 2013. Près de 34 000 personnes ont répondu au questionnaire, dont 4 800 répondants outre-mer, et 29 000 répondants en métropole : 18 300 personnes du secteur privé, et 11 000 environ du secteur public. Donc, les effectifs sont quand même très importants, ce qui permet de faire des exploitations assez fines.

L'édition 2013 permet d'avoir une interrogation approfondie sur les facteurs psychosociaux de risque au travail, puisque comme je l'ai déjà dit, le questionnaire intègre une partie des recommandations du Collège d'expertise. Ce Collège avait été constitué par l'Insee en 2008, à la demande du ministre en charge du Travail. Son rapport final a été remis en avril 2011, et propose notamment une batterie d'indicateurs immédiatement disponibles à partir des sources statistiques existantes.

Ce Collège d'experts a élaboré une définition opérationnelle, et considère que ce qui fait qu'un risque pour la santé est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine. Les RPS sont donc définis comme « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels, susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». Ces risques sont regroupés autour de six dimensions : les exigences du travail (c'est-à-dire travailler sous pression, par exemple) ; les exigences émotionnelles (travailler avec un public en difficulté, ou devoir cacher ses émotions) ; l'autonomie et les marges de manœuvre que l'on a pour organiser et faire son travail ; les rapports sociaux et les relations de travail, qu'elles soient avec les collègues ou avec la hiérarchie ; les conflits de valeurs (ne pas être en accord avec la façon dont on doit faire le travail) ; et enfin l'insécurité économique (la peur de perdre son emploi, par exemple).

Le questionnaire 2013 couvre chacune de ces six dimensions. Et chacune de ces dimensions est couverte par un nombre plus ou moins important de questions. Par exemple, on a trente-et-une questions qui concernent la dimension rapports sociaux, et neuf pour la dimension des exigences émotionnelles. Donc, afin d'avoir une information plus synthétique sur les risques psychosociaux, la DGAFP et la Dares ont construit neuf indicateurs synthétiques, à partir d'une analyse de correspondances multiples. Ces indicateurs résument l'essentiel de l'information pour chaque dimension

et permettent aussi de faciliter les exploitations, puisque vous avez vu que certaines dimensions comportaient quand même beaucoup de questions.

2. L'enquête conditions de travail 2013
Présentation

- 9 Indicateurs synthétiques de conditions de travail et risques psychosociaux construits à partir d'analyses des correspondances multiples (ACM) :
 - Intensité du travail
 - Exigences émotionnelles
 - Autonomie
 - Rapports sociaux
 - Conflits de valeur
 - Insécurité économique
 - Contraintes horaires et organisation du temps de travail
 - Contraintes physiques et environnementales,
 - Reconnaissance, rémunération et évaluation.

Séminaire CHUAP TJS et travail - CNAOM-2 mai 2016
[17]

On voit que les six premiers indicateurs (en jaune) reprennent les dimensions définies par le Collège : l'intensité du travail, les exigences émotionnelles, les conflits de valeurs, les rapports sociaux, etc. Et les trois derniers concernent davantage des conditions de travail. On y trouve : les contraintes horaires et l'organisation du travail ; les contraintes physiques et environnementales ; et enfin la reconnaissance, la rémunération et l'évaluation.

Dans l'enquête *Conditions de travail*, douze questions concernent les conflits de valeurs. Cinq sont dans l'auto-questionnaire, et les autres dans le questionnaire en face à face. Ces questions recouvrent les trois sous-dimensions du conflit de valeurs, tel qu'il est défini par le collègue. La première question concerne les conflits de valeurs : « faire des choses que je désapprouve ». Les trois suivantes portent plus sur le travail inutile : la fierté du travail bien fait, le sentiment d'être inutile, ou encore l'impression d'être exploité. Et les sept dernières questions, ce sont des questions sur la qualité empêchée, c'est-à-dire de ne pas pouvoir faire son travail comme on aimerait le faire : faire trop vite une opération qui demanderait davantage de soin. Et sinon, il y a une batterie de questions qui portent sur : « pour effectuer correctement votre travail, est-ce que vous avez... assez de temps, des informations claires et suffisantes, la possibilité de coopérer, des collaborateurs ou des collègues en nombre suffisant, des logiciels et des programmes informatiques adaptés, un matériel suffisant et adapté, et une bonne formation, une formation continue suffisante et adaptée ? »

L'étude que je vais vous présenter concerne les salariés de 15 ans et plus, ayant répondu au questionnaire en face à face et au questionnaire auto-administré. Pour étudier les conflits de valeurs, j'ai choisi d'utiliser l'indicateur synthétique sur ces conflits, ce score a été décomposé en quartiles. Pour l'étude, j'ai retenu les 25 % d'individus les plus exposés aux conflits de valeurs. Et puis, je me suis également servie de la question : « travaillez-vous en face à face avec un public ? Oui ou non ». En fait, il y a une première question qui est : ,travaillez-vous avec un public ? Si oui, travaillez-vous en face à face ?, Et donc, je n'ai pris que ceux-là, je n'ai pas pris ceux qui travaillent au téléphone, parce que je considérais que ce n'était pas tout à fait la même chose.

On a donc quatre situations.

Indicateur conflits de valeurs	Travailler en face à face avec un public	Ne pas travailler en face à face avec un public	Ensemble
Avoir des conflits de valeurs	15,7 % (4970 individus)	8,3 % (2077 individus)	24%
Peu ou pas de conflits de valeurs	45,2 % (13 640 individus)	30,8 % (7467 individus)	76%
Ensemble	61%	39%	100%

En ligne, vous voyez les individus qui sont les plus exposés aux conflits de valeurs, ils représentent environ 25 %. Parmi eux, 16 % travaillent avec un public, et 8 % ne travaillent pas avec un public. Et la ligne en-dessous, ce sont les personnes qui sont peu ou pas exposées aux conflits de valeurs, elles représentent 76 %. Parmi elles, 45 % travaillent avec un public, et 31 % ne travaillent pas auprès d'un public. Les groupes ne sont donc pas tous de la même taille. Les personnes qui travaillent auprès d'un public sont beaucoup plus nombreuses – elles représentent 61 %, contre 39 % de personnes qui ne travaillent pas avec un public.

On voit également que les conflits de valeurs apparaissent plus fréquents pour les personnes qui travaillent auprès d'un public. Il y aurait une corrélation entre public et conflits de valeurs, mais cette différence reflète aussi la différence de structure, c'est-à-dire la taille des groupes, et pas forcément cette corrélation.

Comme je vous le disais, j'ai utilisé pour l'étude l'indicateur synthétique sur les conflits de valeurs. Mais cet indicateur synthétique est une boîte noire. Et j'avais envie de savoir un petit peu, quelles étaient les réponses des individus pour ce quartile des plus exposés aux conflits de valeurs. Donc en fait, quelles variables ont choisies les individus qui sont les plus exposés aux conflits de valeurs ? On voit que les variables les plus représentées, ce sont : faire des choses que je désapprouve, avoir le sentiment d'être exploité, ne pas avoir assez de temps pour faire correctement son travail, ne pas avoir d'informations claires, et ne pas pouvoir coopérer. Donc, les personnes les plus exposées ont choisi ces variables. Par contre, se sentir inutile, contribue moins aux réponses des individus les plus exposés.

Voici à présent quelques résultats sur le profil des personnes exposées aux conflits de valeurs, selon qu'elles travaillent ou pas en face à face avec un public. On voit que les femmes sont un peu plus exposées que les hommes, qu'elles travaillent avec un public ou pas. Mais on voit aussi qu'elles sont plus nombreuses à travailler avec un public que les hommes. Ces résultats ont été vérifiés dans une régression logistique, un modèle où toutes choses étaient égales par ailleurs et on voit que la différence entre les hommes et les femmes n'est pas significative – j'ai seulement vérifié pour les personnes qui travaillent auprès d'un public ; je n'ai pas encore eu le temps de vérifier pour les personnes qui ne travaillent pas auprès d'un public.

La diapo suivante, c'est sur l'âge et l'ancienneté – donc ces variables sont quand même très corrélées. On voit que l'âge et l'ancienneté induisent assez peu de différences finalement dans la population. On voit que les jeunes et les plus âgés sont moins exposés aux conflits de valeurs que ceux qui ont entre 31 et 40 ans, et ayant dix ans d'ancienneté – ils sont 30 % pour les personnes qui travaillent avec un public. Et ce résultat reste vrai toutes choses égales par ailleurs. Et on voit que c'est la même chose pour les personnes qui ne travaillent pas auprès d'un public.

Le statut induit également des différences dans la population. On voit que les salariés les plus exposés sont les salariés de l'État (31 %), et les salariés de l'hôpital public (34 %). Et quand on vérifie ces résultats toutes choses égales par ailleurs, on voit que ce sont des salariés de l'État, les salariés des collectivités territoriales et les salariés des particuliers, qui sont les plus exposés aux conflits de valeurs, par rapport aux salariés des entreprises privées publiques et des associations. Et par contre, la différence avec les salariés de l'hôpital public n'apparaît pas significative. Donc, c'est plus dans l'administration qu'il y a ces conflits. Enfin, pour les personnes qui ne travaillent pas avec un public, ce sont les salariés des entreprises privées, publiques et des associations, et les salariés de particuliers, qui déclarent davantage de conflits de valeurs – mais je n'ai pas vérifié encore par une régression.

En ce qui concerne le statut dans l'emploi, on voit que les personnes qui travaillent avec un public, les salariés de la Fonction publique et en CDI sont les plus exposés aux conflits de valeurs : 26 % d'entre eux. Par contre, les stagiaires et les salariés en contrat d'apprentissage apparaissent les moins exposés. Et cette différence demeure significative toutes choses égales par ailleurs. Pour les personnes qui ne travaillent pas avec un public, ce sont les personnes en CDD qui semblent un peu plus exposées.

Des différences d'exposition apparaissent selon les familles de métiers, les FAP (familles professionnelles). En fait, j'ai utilisé les FAP sur vingt-deux positions, mais pour une meilleure lecture du graphique, seules les familles de métiers qui apparaissent significatives dans un modèle toutes choses égales par ailleurs, sont présentées dans le graphique, sinon c'était un peu trop difficile à lire. Ma référence, ce sont les personnes qui travaillent dans les métiers du transport et du tourisme. Pour les personnes qui travaillent avec un public, on voit que les personnes les plus exposées sont celles qui travaillent dans les métiers de l'administration publique avec 29 %, dans les métiers du bâtiment et des travaux publics avec 27 %, les métiers du commerce avec 25 %, l'enseignement et la formation sont également très exposés avec 34 %, la santé, l'action sociale et puis aussi les services aux particuliers avec 27 %. *A contrario*, les métiers de l'industrie, de process, de maintenance, mécanique, travail des métaux, artisanat, sont quand même moins exposés. Et pour les personnes qui ne travaillent pas auprès d'un public, ce sont plutôt les salariés de particuliers et les salariés du métier des commerces qui semblent plus exposés que les autres.

Je vous montre à présent les résultats d'une régression logistique, qui permet d'observer les facteurs qui favorisent l'exposition aux conflits de valeurs, pour l'ensemble de la population, donc pas seulement pour les personnes qui travaillent auprès d'un public. Ça va permettre de savoir si ces conflits sont plus fréquents pour les personnes qui travaillent avec un public. Dans mon modèle, j'ai mis tous les indicateurs synthétiques qui ont été construits par la DGAFP (les neuf indicateurs synthétiques, moins celui du conflit de valeurs évidemment). J'ai mis le sexe et les autres caractéristiques socio-démographiques, mais dans le tableau, seuls les *odds-ratios* des indicateurs synthétiques sont présentés. Je précise que les *odds ratios* des caractéristiques socio-démographiques sont beaucoup moins élevés que ceux des indicateurs synthétiques.

Donc, on observe, dans un premier temps, que travailler auprès d'un public n'augmente pas la probabilité d'avoir des conflits de valeurs – et au contraire, puisque les personnes qui travaillent avec un public ont, toutes choses égales d'ailleurs, moins de risques d'avoir ces conflits : l'*odds ratio* s'élève à 0,90. Mais on voit quand même que d'autres *odds-ratios* sont parfois très élevés, comme l'intensité du travail, qui augmente énormément la probabilité d'être exposé aux conflits de valeurs, puisque son *odds-ratio* est de 9,5.

Probabilité d'avoir des conflits de valeurs	OR
Ne pas travailler en face à face avec un public	Réf
Travailler en face à face avec un public	0,904
Intensité 0	Réf
Intensité 1	1,575
Intensité 2	3,602
Intensité 3	9,558
Emotion 0	Réf
Emotion 1	1,138
Emotion 3	1,296
Autonomie 0	Réf
Autonomie 1	1,292
Autonomie 2	1,496
Autonomie 3	1,98
Contraintes horaires 0	Réf
Contraintes horaires 3	1,126
Contraintes physiques 0	Réf
Contraintes physiques 2	1,16
Contraintes physiques 3	1,369
Reconnaissance 0	Réf
Reconnaissance 1	2,019
Reconnaissance 2	2,844
Reconnaissance 3	6,553
Insécurité économique 0	Réf
Insécurité économique 1	1,384
Insécurité économique 2	1,732
Insécurité économique 3	1,705
Rapports sociaux 0	Réf
Rapports sociaux 1	1,525
Rapports sociaux 2	2,199
Rapports sociaux 3	3,172

On voit aussi que le manque de reconnaissance augmente cette probabilité, avec un *odds-ratio* de 6,5. De mauvais rapports sociaux avec ses collègues ou sa hiérarchie augmentent également la probabilité d'être exposé aux conflits de valeurs. Il y a une incidence des exigences émotionnelles mais elle est moins élevée que pour les autres facteurs de risque. On voit aussi que les conflits de valeurs sont très corrélés avec les autres dimensions des risques psychosociaux. En fait, j'ai décomposé chaque indicateur synthétique en quartiles. Donc 0, ce sont les individus peu exposés et 4 les individus les plus exposés. Ce sont comme des scores d'exposition.

À présent, la même analyse que tout à l'heure, mais là c'est seulement pour les personnes qui travaillent auprès d'un public. Donc, c'est pareil, on voit que les *odds-ratios* sont assez élevés, mais quand même moins que pour l'ensemble de la population.

Et ici, on constate que les exigences émotionnelles ont un *odds ratio* de 4,66, donc plus élevé que pour l'ensemble de la population (il était égal à 1,3). Et puis, l'intensité du travail joue beaucoup, mais un peu moins – les *odds-ratios* sont sensiblement moins élevés que pour l'ensemble de la population. Mais sinon, c'est les mêmes choses qui jouent. C'était juste pour avoir un petit aperçu.

Probabilité d'avoir des conflits de valeurs pour les personnes qui travaillent avec un public	OR
Intensité 0	Réf
Intensité 1	1.350
Intensité 2	2.795
Intensité 3	5.726
Emotion 0	Réf
Emotion 1	1.550
Emotion 2	2.303
Emotion 3	4.066
Contraintes horaires 0	Réf
Contraintes horaires 3	1.148
Contraintes physiques 0	Réf
Contraintes physiques 1	1.509
Contraintes physiques 2	1.871
Contraintes physiques 3	2.342
Reconnaissance 0	Réf
Reconnaissance 1	1.941
Reconnaissance 2	3.164
Reconnaissance 3	5.845
Insécurité économique 0	Réf
Insécurité économique 1	1.367
Insécurité économique 2	1.463
Insécurité économique 3	1.307
Rapports sociaux 0	Réf
Rapports sociaux 1	1.721
Rapports sociaux 2	2.308
Rapports sociaux 3	2.658

La seconde partie des résultats concerne les liens entre les conflits de valeurs et la santé.

	Travaille en face à face avec public		Ne travaille pas en face à face avec public		Ensemble des salariés
	Avoir des conflits de valeurs	Pas de conflits de valeurs	Avoir des conflits de valeurs	Pas de conflits de valeurs	
Etat de santé perçue					
Assez bon, mauvais, très mauvais	36,3	20,0	38,8	18,9	24,0
Limitations d'activités					
Fortement limité	5,6	2,7	5,7	2,6	3,0
Maladie chronique					
Avoir une maladie chronique	35,9	23,4	34,0	22,4	26,0
Score bien être (WHO5)					
Bien être réduit	48,4	17,4	50,1	18,6	25,0

La première ligne concerne la santé physique, c'est-à-dire les réponses au mini-module européen. Donc là, j'ai présenté un regroupement entre « assez bon », « mauvais », ou « très mauvais » état de santé perçue. Les deux premières colonnes concernent les personnes qui travaillent en face à face

avec un public, exposées à des conflits de valeurs (première colonne), ou pas (deuxième colonne). Les deux autres colonnes concernent les personnes qui ne travaillent pas auprès d'un public : celles qui sont exposées au conflit de valeurs, et celles qui n'y sont pas exposées. Et enfin, vous avez la prévalence parmi l'ensemble des salariés.

On remarque que les personnes qui travaillent auprès d'un public... ou pas, d'ailleurs, mais qui ont des conflits de valeurs, sont plus nombreuses à avoir un état de santé perçu dégradé, mauvais. Elles se considèrent plus souvent en mauvaise santé que les autres. 36 % de celles qui ont des conflits de valeurs et qui travaillent avec un public, contre 20 % de celles qui ne sont pas exposées à ces conflits.

On remarque qu'il y a aussi cette différence chez les personnes qui ne travaillent pas en face à face avec un public – on passe de 39 à 19 %.

Et puis, on remarque que (ce n'est pas beaucoup, mais que) les personnes qui ne travaillent pas en face à face avec un public et qui ont des conflits de valeurs, sont plus nombreuses à déclarer avoir un mauvais état de santé. Elles sont 39 %, contre 36 % de celles qui travaillent auprès d'un public.

Sur les limitations d'activité, c'est la réponse à la question : « dans les activités que vous faites quotidiennement, est-ce que vous êtes limités ? » Donc, pour les personnes déclarant être fortement limitées, on remarque la même chose que précédemment. Les personnes qui ont des conflits de valeurs, qu'elles soient ou non avec un public, sont plus nombreuses à déclarer des limitations d'activité : 3 % de l'ensemble des salariés déclarent des limitations d'activité, contre 5,6 par exemple pour les personnes qui travaillent en face d'un public et qui ont des conflits de valeurs.

La troisième ligne, ce sont les maladies chroniques. Les personnes exposées aux conflits de valeurs déclarent davantage de maladies chroniques. Cette proportion est plus importante pour les personnes qui travaillent en face à face avec un public (36 %), que pour celles qui ne travaillent pas en face à face avec un public (34 %).

Et puis enfin, la dernière ligne donc concerne la santé mentale, ou plutôt un score de bien-être mesuré à partir du questionnaire « WHO 5 ». On observe que les personnes qui travaillent auprès d'un public et qui sont exposées aux conflits de valeurs sont plus nombreuses à avoir un bien-être réduit que celles qui ne sont pas exposées aux conflits de valeurs (48 % contre 17 %). Et on constate la même chose pour les personnes qui ne travaillent pas auprès d'un public. On constate également que les personnes qui ne travaillent pas auprès d'un public et qui ont des conflits de valeurs sont un peu plus nombreuses à avoir un bien-être réduit que celles qui travaillent auprès d'un public (respectivement 50 % contre 48,4 %). Ceci pose la question d'un effet protecteur du travail avec un public sur le bien-être.

Et puis, on voit aussi que l'incidence des conflits de valeurs est plus importante sur le bien-être que sur la santé physique, puisque, par rapport à l'ensemble de la population, on a quasiment deux fois plus d'individus qui déclarent un bien-être réduit.

Maintenant, afin de vérifier les effets de structure sur les liens entre les conflits de valeurs et bien-être, un modèle toutes choses égales par ailleurs a été réalisé. Donc, même chose que tout à l'heure, j'ai mis tous les indicateurs synthétiques décomposés en quartiles et quatre situations d'exposition ont été définies : travailler auprès d'un public et être exposé ou non aux conflits de valeurs ; ne pas travailler auprès d'un public et être exposé ou non aux conflits de valeurs

On observe que les variables décrivant les situations d'exposition et les indicateurs synthétiques ont les *odds ratios* les plus élevés. Ils ont donc une forte incidence sur le bien-être. On voit que les personnes qui ne travaillent pas auprès d'un public et qui déclarent des conflits de valeurs ont une probabilité plus importante d'avoir un bien-être réduit, l'*odds ratio* s'élève à 1,62, que les individus qui travaillent auprès d'un public et qui ont des conflits de valeurs (l'*odds ratio* s'élève à 1,56). Mais, en fait, la différence entre les deux est très peu significative.

Avoir un bien être réduit	OR
Pas de conflits de valeurs	Ref
Conflits de valeurs	1.624
Public et conflits de valeurs	1.560
Public pas de conflits de valeurs	0.903
Intensité 0	Ref
Intensité 1	1.316
Intensité 2	1.481
Intensité 3	2.309
Autonomie 1 vs 0	1.350
Autonomie 2	1.723
Autonomie 3	2.644
Contraintes horaires 0	Ref
Contraintes horaires 2	1.078
Reconnaissance 0	Ref
Reconnaissance 1	1.574
Reconnaissance 2	2.048
Reconnaissance 3	2.902
Insécurité économique 0	Ref
Insécurité économique 1	1.640
Insécurité économique 2	1.603
Insécurité économique 3	1.624
Rapports sociaux 0	Ref
Rapports sociaux 1	1.169
Rapports sociaux 2	1.334
Rapports sociaux 3	1.845

Si on regarde à présent les deux groupes qui ne sont pas exposés aux conflits de valeurs, on voit que les personnes qui travaillent auprès d'un public, ont une probabilité inférieure d'avoir un bien-être réduit par rapport à ceux qui ne travaillent pas avec un public.

Enfin, on constate également que les personnes les plus exposées au manque de reconnaissance ont aussi une probabilité assez forte de déclarer un bien-être réduit – l'*odds-ratio* s'élève à 2,9. L'intensité du travail a également une incidence assez importante sur le bien-être. Le manque d'autonomie peut multiplier aussi jusqu'à 2,64 fois la probabilité d'avoir un bien-être réduit. Et les mauvais rapports sociaux ont également une forte incidence sur la santé mentale.

On observe aussi que ce sont les indicateurs synthétiques des risques psychosociaux qui ont le plus d'effet sur le bien-être, alors que les trois indicateurs qui concernent davantage les conditions de travail ont moins d'incidence. Seul l'indicateur sur les contraintes horaires est significatif, son *odds ratio* s'élève à 1,78, donc quand même beaucoup moins élevé que ceux qui se rapportent aux risques psychosociaux.

J'ai fait un autre modèle, mais au lieu de mettre là l'indicateur synthétique sur les conflits de valeurs, j'ai mis les douze variables qui se rapportent aux conflits de valeurs, pour essayer de voir quelle sous-dimension des conflits de valeurs, « joue » le plus sur le bien-être. C'est la variable « ne pas être fier de son travail », qui a le plus d'incidence sur le bien-être, avec un *odds ratio* de 2,1. Le sentiment d'être inutile a également un effet assez important sur le bien-être, avec un *odds ratio* de 1,8. Donc on voit que c'est plutôt la sous dimension « travail inutile » qui a une incidence sur le bien-être, par rapport aux autres sous-dimensions des conflits de valeurs.

En conclusion, on peut retenir quatre points principaux de ces premiers résultats.

On voit que, toutes choses égales par ailleurs, les conflits de valeurs ne sont pas plus fréquents pour les personnes qui travaillent en face à face avec un public.

Les salariés les plus exposés aux conflits de valeurs ont une santé physique et un bien-être plus dégradé que ceux qui n'y sont pas exposés, qu'ils travaillent ou pas avec un public.

On constate également que l'incidence des conflits de valeurs sur le bien-être, n'est pas plus importante pour les personnes qui travaillent avec un public, que pour les autres.

Et enfin, on voit que les conflits de valeurs sont fortement corrélés avec les autres dimensions des risques psychosociaux.

Débat avec la salle

Valérie Zara-Meylan : merci, Marilyne, de nous accorder ses premiers résultats. On va répondre aux questions.

Hélène Chambredon : bonjour. J'ai une double casquette. Donc là, je vais parler en tant que représentante de CHSCT. J'avais une question sur l'indicateur « conflits de valeurs » et savoir, parce que je n'ai pas bien compris si, dans les questions qu'on pose, il y avait des choses en relation avec les supérieurs hiérarchiques.

Marilyne Bèque : non.

Hélène Chambredon : rien du tout.

Marilyne Bèque : non. Pas dans les questions concernant les conflits de valeurs. C'est dans la dimension sur les rapports sociaux.

Hélène Chambredon : oui, mais qu'est-ce que l'on met dans « rapports sociaux », justement ?

Marilyne Bèque : les rapports sociaux sont une autre dimension des risques psychosociaux. Cette dimension regroupe des variables sur les relations avec la hiérarchie, les collègues, la reconnaissance au travail.....

Serge Volkoff : j'essaie de bien me souvenir, parce que ça défilait quand même assez vite... Est-ce qu'au début tu as croisé « travail ou pas avec un public » et chacune de tes six dimensions des facteurs psychosociaux de risques ? Est-ce qu'on a la réponse à la question concernant ce qui va mieux, ce qui va moins bien entre « travail avec le public » et « travail pas avec le public » sur chacune des six dimensions ? On a l'idée qu'il doit y avoir du plus et du moins. C'est-à-dire qu'on a l'idée qu'il doit y avoir des caractéristiques différentielles qui se compensent un peu. Il doit y avoir des aspects de facteurs psychosociaux de risques, sans doute pas dans le champ des conflits de valeurs, mais dans les autres, pour lesquels les personnes en rapport avec un public sont globalement mieux placées. Pour mémoire dans *Travailler pour être heureux ?* de Baudelot et Gollac, en 2003, les rapports avec les gens, et ce qu'on peut faire avec, c'est une composante du bonheur quand même. Ça peut l'être. Donc on a l'idée que, peut-être, je ne sais pas, par exemple du côté justement de l'utilité du travail, est-ce que les personnes travaillant avec un public seraient globalement mieux placées ? Et ceci finalement aurait une influence qui tempérerait un peu la dureté des dégâts que peuvent provoquer les conflits de valeurs par ailleurs, spécialement quand c'est en liaison avec un public. Voilà. C'est ça ma question.

Marilyne Bèque : dans le dernier tableau, on voit... non pas avec l'indicateur synthétique, mais les douze variables qui le composent, on voit que c'est le travail inutile qui a les *odds-ratios* les plus élevés sur le bien-être. Dans cette régression, au lieu de mettre l'indicateur synthétique sur les conflits de valeurs, j'ai mis les douze variables pour voir quelles étaient les variables qui jouaient le plus. Et par rapport à ce que tu dis, je pense que, se sentir utile et tout ça, est très fort chez les personnes qui travaillent auprès d'un public – ce qui peut aussi les protéger.

Serge Volkoff : ce tableau-là, ce n'est pas ça qu'il montre ; enfin, il ne dit pas le contraire non plus, mais il ne parle pas de ça.

Marilyne Bèque : non, il ne parle pas de ça. Mais on voit bien que c'est, se sentir inutile et tout ça qui est le plus « dommageable », pour ceux qui sont les plus exposés.

Serge Volkoff : là, ça donne déjà envie d'un tout bête tableau descriptif. Est-ce que les personnes en rapport avec le public se sentent plus utiles que les personnes qui ne le sont pas ?

Marilyne Bèque : ils se sentent plus utiles.

Serge Volkoff : une autre question. Elle est couplée, cette enquête, tu as bien dit qu'il y a un questionnaire « employeur » ? Alors, est-ce qu'il y a dans ce questionnaire auprès des employeurs, des questions qui sont intéressantes du point de vue des choses à comprendre sur « travail avec un public » ? Je ne l'ai pas bien en tête, le questionnaire « employeur » dans l'enquête 2013. Mais est-ce qu'il y a des questions qui ont quelque chose à voir avec le rapport au client, le rapport aux usagers, aux bénéficiaires, aux consommateurs, etc. ?

Marilyne Bèque : je ne pense pas. Non. C'est plus sur les politiques de prévention qui sont mises en place, des choses comme ça. Je ne pense pas. Non.

Serge Volkoff : ah oui. Ce n'est pas tellement sur l'organisation générale de l'entreprise.

Marilyne Bèque : si, un petit peu mais je ne pense... Enfin, je ne veux pas dire de bêtises mais dans mon souvenir, il n'y en a pas, mais je ne suis pas sûre.

Amélie Mauroux : je travaille avec Marilyne sur les enquêtes *Conditions de travail*. De mémoire, il y a des questions sur la part des salariés qui travaillent en contact avec le public, mais il n'y a rien sur l'organisationnel et la relation client. Mais je vais chercher le questionnaire, et je vous dis ça dans deux minutes. Il est sur Internet.

Serge Volkoff : donc, ça veut dire qu'à terme on pourrait distinguer des salariés qui travaillent avec le public dans des entreprises qui majoritairement ne travaillent pas avec le public, vs des salariés qui travaillent avec le public dans une entreprise où tout le monde travaille avec le public. Ça, par contre, c'est faisable ? Si c'est ça, c'est intéressant, par exemple. Enfin, il y a plein de choses intéressantes à faire. Dans la poursuite de ce que tu as montré, il y a notamment ça.

Valérie Zara-Meylan : pendant qu'on cherche, moi, j'avais une mini-question. Tu disais que dans ceux qui travaillent avec le public, tu avais séparé ceux qui travaillent en face à face, et ceux qui travaillent au téléphone. Donc, je voulais savoir, question 1) est-ce qu'ils peuvent faire les deux ou est-ce que c'est exclusif en termes de réponse ? Et question 2) est-ce que c'est un choix *a priori*, ou est-ce que c'est un choix qui a été étayé par le fait qu'ils sont vraiment différents ?

Marilyne Bèque : non. C'est un choix *a priori*. Et ils peuvent faire les deux. Mais ça exclut les gens qui ne sont qu'au téléphone... Enfin, sinon, ça ferait quasiment tout le monde, en fait.

Valérie Zara-Meylan : il y a des indications de temps passé ?

Marilyne Bèque : non.

Amélie Mauroux : (*après réexamen du questionnaire*) en fait, il y a trois... Le questionnaire de l'enquête auprès des entreprises est spécifique selon les secteurs d'activités. Donc, il y a trois questionnaires. Il y en a un pour le secteur hospitalier, un pour le secteur marchand et associatif, et un pour la Fonction publique. Donc là, j'ai commencé par hospitalier, vu que la relation publique est...

Voici une question sur la relation avec le public : « selon vous combien de salariés sont exposés à des tensions avec le public et les patients ? Donc, en cinq catégories : plus de 50, de 10 à 50, très peu de salariés... » Après, c'est vraiment plus sur la représentation, la gestion des risques, et la prévention des risques physiques et biologiques, les risques psychosociaux de façon générale. Mais, pour les prochaines enquêtes, on peut éventuellement y penser. Merci.

Serge Volkoff : pour les conflits de valeurs, tu peux nous refaire la liste ? Nous remettre la liste des items qui la composent, là. Je me suis un peu embrouillé. Au début de ta... Alors ça, c'est...

Marilyne Bèque : les douze questions qui se rapportent aux conflits de valeurs.

Serge Volkoff : au tout début de l'exposé, tu as dit qu'il y a trois dimensions dans les conflits de valeurs, c'est ça ? Dont les conflits éthiques, qui sont tout ça ?

Marilyne Bèque : ah non. Non. Non. Non. En fait, le rapport Gollac distingue trois sous-dimensions dans les conflits de valeurs : les conflits éthiques, la qualité empêchée, et le travail inutile.

Serge Volkoff : et toi, tu es venue mettre la qualité empêchée dans les conflits éthiques.

Marilyne Bèque : là oui, mais j'ai suivi... J'ai suivi le rangement, on va dire, enfin de Gollac, enfin du rapport...

Serge Volkoff : qui appelait tout ça « conflits éthiques » enfin « conflits de valeurs »... ?

Marilyne Bèque : oui. « Conflit de valeurs ». Oui.

Serge Volkoff : d'accord. Donc, tout ce qu'il y a comme conflits de valeurs, c'est là ?

Marilyne Bèque : c'est là.

Serge Volkoff : très bien. Alors maintenant, c'est vrai que ce qu'on a envie un peu de se dire, c'est que ce n'est pas sûr que chacun des items potentialise la probabilité que des rapports avec le public soient difficiles dans la même mesure.

Marilyne Bèque : ah oui. Oui, oui.

Serge Volkoff : on a un tout petit peu envie de décomposer. On a envie de se dire, je ne sais pas, moi que, avoir la fierté du travail bien fait n'a peut-être pas les mêmes implications pour les personnes qui font un travail avec le public ou pas. De même, avoir assez de temps. Enfin, ça rejoint des discussions qu'on a eues ce matin. Je ne suis pas sûr que ça joue le même rôle. Enfin, ça vaudra le coup que tu décortiques, et ne pas rester juste avec le score.

Marilyne Bèque : j'ai commencé à décortiquer pour chaque question, mais c'était encore trop en bataille pour présenter. Mais oui, c'est assez intéressant de voir aussi... Qu'est-ce qui joue le plus pour les personnes exposées au public ou pas. Ça me semblait intéressant.

Serge Volkoff : tant qu'on y est, dans l'ambiance Creapt : tu as parlé d'âge. Même en coupant l'âge en deux, plus de tel âge, moins de tel âge, on pourrait se demander si ces différents critères jouent le même rôle pour les salariés les plus expérimentés et pour les plus jeunes. Ce n'est pas sûr.

Marilyne Beque : non, ce n'est pas sûr.

Serge Volkoff : mine de rien là, vous êtes avec une base de 20 000 personnes, enfin quelque chose comme ça, donc on peut aller assez fin dans des croisements. Ça vaut la peine sans doute.

Marilyne Bèque : oui.

Valérie Zara-Meylan : et je rajouterai dans la suite de ce que tu dis, en croisant ça aussi... puisque vous voyez les salariés de l'État et des collectivités locales... la dimension peut-être ancienneté aussi. Ceux qui ont une culture de service public de longue durée, par rapport par exemple à des jeunes recrutés, dans une autre histoire des relations professionnelles. Ça vaudrait peut-être le coup de regarder aussi.

Marilyne Bèque : oui. Mais ça nécessite encore beaucoup de travail. C'est vraiment... Il y a plein de choses à fouiller et à creuser.

Aurélie Jeantet : moi, c'était une demande d'éclaircissement encore sur les conflits de valeurs. En fait, est-ce que c'est le premier « faire des choses que je désapprouve » ou tout ça, qui a été pris en compte dans votre...

Marilyne Bèque : c'est tout ça. Enfin, dans l'indicateur synthétique, la réponse à toutes ces questions a été prise en compte.

Aurélie Jeantet : parce que c'est une conception très large du coup, du conflit éthique, en fait.

Marilyne Bèque : du conflit de valeurs. Oui.

Aurélie Jeantet : parce que le fait de ne pas avoir assez de temps, ça pose des problèmes. Donc il y a des choses à faire. Voilà. Mais est-ce que c'est un conflit de valeurs ?

Marilyne Bègue : c'est la qualité empêchée qui est une dimension des conflits de valeurs, dans le rapport.

Amélie Mauroux : je voudrais expliquer comment est-ce qu'on fait nos indicateurs synthétiques, nos scores. Ça sera peut-être un peu plus éclairant. En fait, quand on a beaucoup de questions dont on se dit qu'on veut synthétiser l'information, on a plusieurs choix. Donc, il y a la méthode « bretelle », qui est mettre un point à chaque personne qui a répondu toujours « je fais des choses que je désapprouve ». Donc là on a un score de 0 à 12. Mais on donne le même poids à chaque question. Et donc du coup, on va mettre le même poids à « faire des choses que je désapprouve » et « ne pas avoir la possibilité de coopérer ». Et nous, *a priori*, on est un peu agnostique sur : quelle est la variable qui expose le plus les gens à des conditions défavorables. Donc, on a fait de l'analyse de données. Et au final en fait, on se retrouve avec un nuage de points où des gens qui ont des expositions similaires, vont se retrouver côte à côte. Et au final, nos pondérations, ça va être la proximité des individus dans leurs réponses. Donc peut-être que, « faire des choses que je désapprouve », le poids pour un individu sera trois fois plus fort que, « avoir assez de temps », « information », « coopérer »... Donc, ça permet de ne pas mettre de structure sur les poids *a priori*, et de plus respecter la dispersion des salariés, donc de faire des groupes un peu homogènes de gens en fonction des modalités de réponse à ces questions-là. Et au final du coup, on se retrouve avec des scores qui ne veulent pas dire grand-chose puisqu'ils ne sont pas de 1 à 10, ils peuvent être de (-5) à (-3). Et c'est pour ça que Marilyne a dit : je vais faire des quartiles, comme ça, je vais prendre parmi tous mes gens, tous mes salariés, ceux qui sont dans le groupe à l'extrémité parmi ceux qui cumulent des expositions défavorables, des conditions qui les exposent à des conflits de valeurs. Et c'est pour ça qu'après il faut faire le travail de dire : quelle est la variable qui est plus discriminante dans ce groupe-là ? Et c'est là qu'on voit que c'est le sentiment d'avoir un travail inutile, et un peu moins les variables qui étaient en fin de liste sur lesquelles vous avez demandé des éclaircissements. Donc, c'est une méthode à la fois pratique puisqu'elle permet d'être athéorique sur nos données, mais qui est difficile à expliquer, et sur lesquelles nous, on est un peu... On se retrouve avec un indicateur qu'il faut réinterpréter après. Et c'est un peu plus difficile de communiquer dessus.

Anne-Françoise Molinie : si je poursuis ce qui vient d'être dit, ça veut dire que si vous avez fait une analyse de correspondances multiples, vous avez vu qu'il y avait certaines de ces variables qui vont souvent ensemble, et d'autres qui ne vont pas avec, si je peux dire. Mais ça, vous ne pouvez pas nous en dire un peu quelque chose. Dans toutes ces douze variables, est-ce qu'il y en a qui sont vraiment ensemble, et s'opposent à d'autres, alors que d'autres fonctionnent un peu différemment ?

Amélie Mauroux : Je n'ai pas participé à ce travail-là, donc je n'aurais pas trop de recul dessus, mais les groupes de variables qui ont été attribués dans chacun des six facteurs d'exposition aux risques psychosociaux, en fait, ils ont pris le questionnaire des conditions de travail, et ils ont essayé d'affecter les variables dans les six facteurs, mais *a priori*. Alors, il y a une autre approche qui pourrait être de mettre toutes les questions qu'on a, et voir les groupes qui ressortent. Mais là, l'interprétation serait plus grande. Alors que là, c'est affecter chacune des variables du questionnaire dans un des six facteurs, en respectant au maximum l'esprit du rapport Gollac. Et ça permet aussi d'avoir une base de travail. On est plusieurs administrations à utiliser les mêmes indicateurs. Et on les communique aux chercheurs qui travaillent sur nos données pour pouvoir comparer entre nous les résultats.

Serge Volkoff : quand il y a eu cette analyse des correspondances multiples de faite, il y a eu des variables supplémentaires mises pour voir ? Sexe et catégories socioprofessionnelles. Est-ce qu'il y a eu tentative de mettre la variable « travailler avec un public » ? (*réponse : oui*). D'accord. Alors même remarque. Si c'est possible de le faire, ça vaut le coup. C'est-à-dire que, s'il y a des proximités de variables, où tombent ceux qui travaillent vs ceux qui ne travaillent pas avec un public ? Ça vaut le coup. Oui.

Chapitre 2

CONSTRUIRE AVEC LES AUTRES SON EXPÉRIENCE DE LA RELATION DE SOINS : SOIGNANTES, ÉLÈVES ET PATIENTS

Jeanne Thébault, ergonome, université de Lille 3, Psitec, Creapt

Valérie Zara-Meylan : donc, dans cette deuxième partie d'après-midi, nous accueillons ici Jeanne Thébault, qui est ergonome, maître de conférences à l'université de Lille 3, et qui fait partie aussi de l'équipe du Creapt. Elle va nous parler de la relation de soins « construire avec les autres son expérience de la relation de soins », qui implique à la fois des soignantes, des élèves, des patients, et qui fait suite notamment à son travail de thèse où elle a travaillé sur la question de la transmission des savoirs professionnels sous l'angle des interactions formatives. Et je suppose que ce terme va revenir dans son exposé d'aujourd'hui. Donc je laisse la parole à Jeanne pour à peu près trois quarts d'heure d'exposé.

Bonjour à toutes et tous.

C'est la première fois que je vais présenter les éléments de cette manière. Et vous allez voir, c'est un choix un peu particulier, de prendre le temps de dérouler toute une observation de situation de transmission. Donc à un moment donné, je vous préviendrai, il y aura une histoire qui se déroulera.

Pour introduire cette présentation, je vais rebondir sur les propos introductifs d'Aurélie Jeantet de ce matin, et aussi en lien avec titre principal du séminaire. L'idée que je vais aborder dans cette présentation est sous l'angle de cette fameuse ambiguïté sur le terme « expérience des autres », avec l'idée de « faire l'expérience des autres » : qu'est-ce que c'est ? En quoi l'expérience des autres peut m'être utile dans ma pratique ? Donc aussi du point de vue de l'apprentissage de la relation de soins. Et puis la question de ce qui se montre de l'expérience, ou des acquis de l'expérience, en situation. Et donc ce qu'on donne à voir de ses propres pratiques. Et puis, un peu petit peu plus en détail ici, comment les dimensions de la relation de soins sont abordées en situation de transmission.

Je vais commencer par aborder des éléments de contexte de la recherche réalisée. Ce sont des travaux réalisés à l'hôpital, auprès de personnels soignants (des aides-soignantes et des infirmières) au sein de plusieurs établissements de soins : un établissement de l'APHP, et plusieurs services de soins, plutôt d'hospitalisation, au sein d'un CHU. Ce type d'établissement a trois principales missions : tout d'abord, réaliser effectivement les soins ; mais ils ont également en charge la formation initiale des soignants – et il sera question dans l'exposé de la formation initiale des infirmières notamment ; et une dernière mission de recherche, dont je ne parlerai pas aujourd'hui.

Les différents services où nous sommes allées sont les suivants : un service de gérontologie ; un service de soins de suites et de réadaptation, qui est en fait un service de gérontologie ; un service de rhumatologie ; et un service de chirurgie cardiaque.

Du point de vue de la méthodologie, on a réalisé l'analyse de plusieurs situations de transmission. Il s'agit tout à la fois de l'accueil d'étudiants, infirmiers et aides-soignants, au sein des services pour la réalisation de leur stage, et également des périodes d'accueil de nouveaux aux statuts divers, que ce soient des nouveaux diplômés, des nouveaux en mobilité professionnelle (interne ou externe), et également l'accueil de nouveaux qui peuvent être mutualisés sur plusieurs services au sein des éta-

blissements ou des personnels de l'équipe de « pool », qui sont les remplaçants, en interne, des établissements.

Du point de vue des observations, de l'analyse fine de l'activité, avec une approche en ergonomie, on s'est attaché à regarder tout à la fois : les tâches réalisées et leur répartition ; les temps passés par les protagonistes dans chacun des lieux, afin de voir si les protagonistes étaient en coaction ou non, en coprésence, etc. ; l'ensemble de leurs placements au fur et à mesure de la vacation ; et aussi, le contenu des échanges, tout à la fois, entre les collègues, et avec les patients. Comme nous avons noté la localisation des échanges, nous pouvons savoir s'ils avaient lieu en présence ou non des patients.

Du point de vue de la méthodologie également, on a réalisé des entretiens semi-directifs avec des encadrant-e-s. On a eu l'occasion, aussi, de réaliser ce qu'on appelle des auto-confrontations. Il s'agit, après avoir observé des soignantes en situation, de les faire réagir à partir d'événements de cette situation qu'on a analysés au préalable, en leur présentant des supports des observations. Et aussi, ce que j'ai appelé des débriefings, ici il s'agissait d'échanger avec les soignantes observées, mais cette fois-ci sans support.

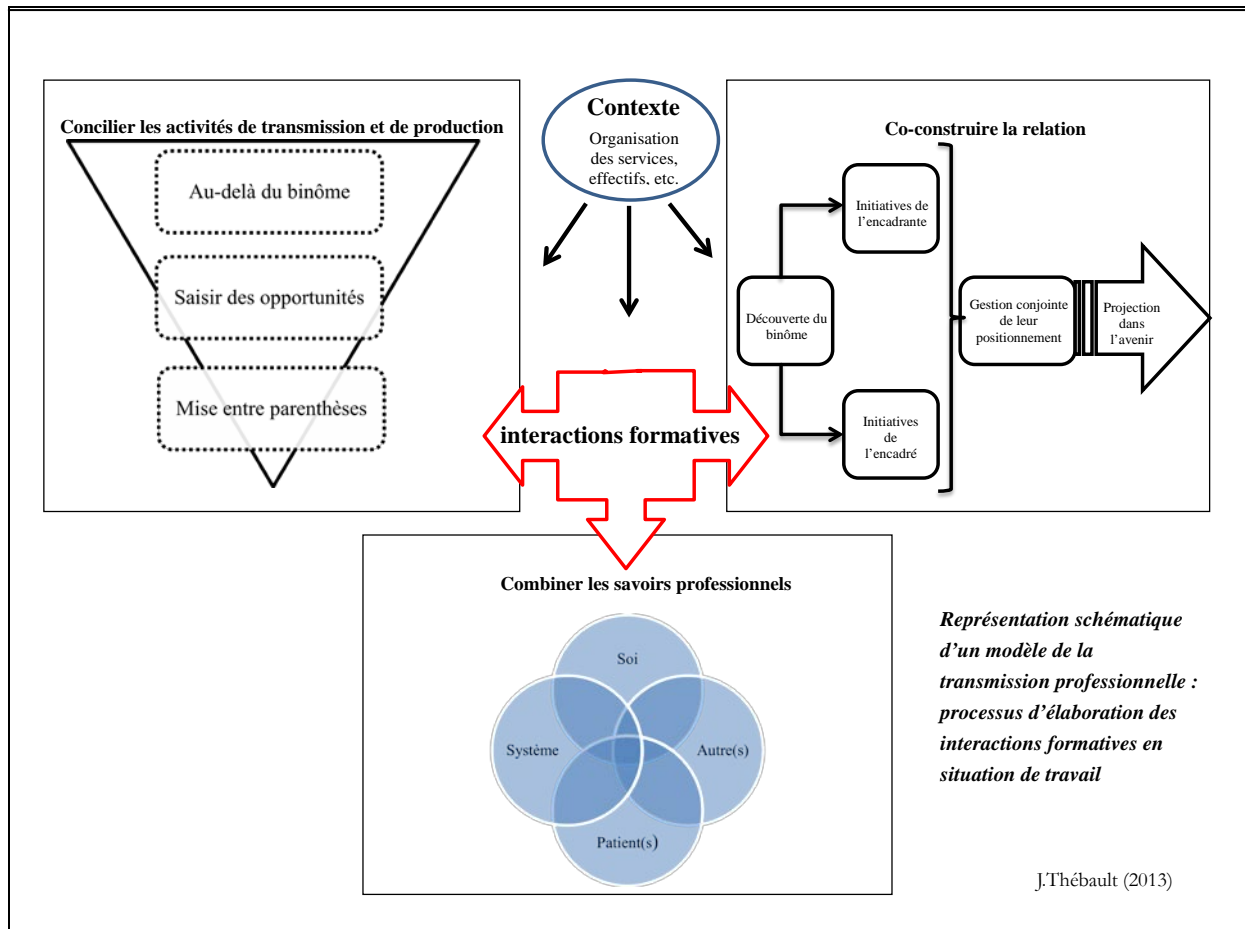
Un aspect méthodologique du travail de doctorat, a été aussi, après l'analyse d'un ensemble de situations de transmission, de pouvoir réaliser, à partir de ces éléments, des ateliers réflexifs – on les a appelés ainsi. On pourrait les appeler des allo-confrontations collectives, en lien avec les termes employés par Vanina Mollo, car il s'agissait d'identifier, dans les situations observées, des cas particuliers que l'on a présentés lors de ces trois séances d'ateliers, qui se sont déroulées avec des étudiants infirmiers (quatre étudiants infirmiers notamment), que nous n'avions pas suivis lors de nos observations.

Avec l'ensemble de cette méthodologie, on cherchait à alimenter, à comprendre, ce qu'on a appelé des interactions formatives (je vais y venir dans quelques secondes pour vous donner la définition exacte proposée) – c'était l'idée d'appréhender les moments propices aux échanges sur les pratiques professionnelles entre les personnels soignants, et notamment en présence de nouveaux : regarder, donc, les lieux dans lesquels se déroulent ces échanges, qui en étaient les « émetteurs » et « récepteurs », quelles formes pouvaient prendre ces échanges, et sur quelles dimensions de l'activité ces échanges portaient.

Voici donc la définition que l'on a proposée des interactions formatives en situation de travail. Il s'agit d'un « ensemble d'échanges, à propos des pratiques professionnelles, au cours de la réalisation du travail, entre des individus au parcours, expérience et ancienneté divers – échanges marqués par les asymétries que cette diversité implique entre ces individus ». Pour expliquer un peu les termes de cette définition, il faut prendre en compte la diversité des situations de transmission qui existe. Il ne s'agit donc pas uniquement de situations de tutorat, pour dire vite, même si effectivement les exemples que je vais prendre aujourd'hui sont des situations d'encadrement d'élèves – mais c'est bien l'idée qu'aujourd'hui on rencontre de plus en plus de situations où chacun peut être amené, suivant ce qui se passe dans la situation, à découvrir des choses, et à le découvrir aussi à l'aide d'autres qui apportent des connaissances. C'est donc cette idée d'asymétrie de parcours, d'expérience et d'ancienneté, que je vous demanderai de garder en tête pour la suite de la présentation – même si les exemples portent principalement sur l'encadrement d'étudiants en formation.

L'ensemble des analyses nous ont permis, et aussi en lien avec ce qui existait déjà dans les différents travaux qui ont porté sur cette question-là, de proposer une modélisation de ces interactions formatives en situation de travail, qui articule plusieurs éléments, plusieurs dimensions¹⁰.

¹⁰ La référence mentionnée est la suivante : J.Thébault (2013), thèse de doctorat en Ergonomie, disponible sur le site internet theses.fr : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00968610>



On va retrouver d'abord (en haut, au milieu, dans le rond), le contexte, avec l'idée qu'il va avoir un rôle important sur le déroulement même de ces interactions formatives. Il va ainsi y avoir plus ou moins de marges de manœuvre disponibles pour mettre en œuvre les situations de transmission : gérer les aléas de la situation de production elle-même (ici les soins), l'ensemble des tâches à réaliser, les événements qui peuvent se produire dans les situations ; mais aussi la composition des équipes en termes de ratio personnels permanents du service / nouveaux, ou permanents du service/ nouveaux et élèves..., donc un rôle important du contexte, d'une manière générale.

(En haut, à gauche), on retrouve l'idée que l'activité de transmission se déroule pendant l'activité de production, et partage donc le même faisceau de contraintes. Et dans ce cadre, il va y avoir besoin pour les protagonistes de réaliser des arbitrages entre activité de production et activité de transmission. Le triangle inversé propose de hiérarchiser ces possibilités de conciliation. Avec, au plus bas du triangle, le fait que l'activité de transmission peut être plutôt mise entre parenthèses, où la priorité c'est vraiment la réalisation de l'activité production. Dans des situations un peu moins contraintes, on arrive à saisir des occasions pour pouvoir échanger, pour pouvoir tester les connaissances, pour pouvoir mettre les élèves en situation pratique de réaliser certains soins. Et puis, au niveau le plus large du triangle, un rôle important de l'équipe, du collectif, au-delà du binôme. Il peut s'agir tout à la fois du collectif d'encadrants, mais également des collègues non encadrants, qui vont prendre par exemple en charge une partie de la charge de travail pour dégager du temps aux personnes qui encadrent. Il y a donc aussi une régulation collective qui peut s'opérer dans cette conciliation entre activité de production et activité de transmission.

En haut, à droite cette fois-ci, on aborde la question de la co-construction de la relation. Cela a été abordé ce matin dans la distinction entre les interactions que l'on pourrait prendre en compte dans l'immédiateté, dans l'instantané, et puis la construction d'une relation qui s'établit dans le temps. En fait, j'ai repris ici cette idée de relation, qui justement va s'établir dans le temps, entre les différents protagonistes de la situation de transmission. Dans cette perspective, il y a l'idée que la relation se co-construit au fil du temps, où chacun joue un rôle important : à la fois les initiatives de celui qui a le statut d'encadrant et les initiatives de celui qui a le statut d'encadré. Et cela, du moment où ils se rencontrent pour la première fois, jusqu'à une projection dans l'avenir, et notamment dans l'avenir du nouveau – d'où cette flèche qui part vers la droite.

Enfin, la dernière dimension présente dans la proposition de ce modèle concerne la combinaison des savoirs professionnels, avec l'idée qu'il y a la nécessité d'articuler, de combiner en situation, tout à la fois des éléments qui concernent le système, l'organisation, mais aussi des éléments relatifs à soi-même, des éléments relatifs aux autres (avec la hiérarchie et avec les collègues), et aussi des éléments qui concernent directement le patient ou son environnement. La figure choisie ici représente ces aspects de combinaison. On aura l'occasion par la suite d'avoir des exemples, qu'on pourra discuter.

Je vais maintenant vous présenter cette histoire, avec l'idée de vous donner à voir ce qui se joue, et comment se déroule une situation. Et c'est ce que je vous disais en introduction, c'est la première fois que je le présente comme ça, d'habitude je présente directement l'analyse en essayant de donner bien évidemment des éléments de contexte pour comprendre comment les choses se passent – mais là, il y a l'idée d'avancer avec vous dans l'histoire de la situation. Il s'agit d'une demi-vacation, donc une observation sur quatre heures, que je vais essayer de présenter en à peu près un quart d'heure.

Petites informations tout de même : je vais vous présenter cette première situation, en vous racontant l'histoire de son déroulement. Et j'en viendrai après du coup à une analyse, notamment sur les dimensions de la relation de soins, qui sont abordées – que je mettrai aussi en lien avec les éléments que j'ai pu recueillir dans les ateliers avec les étudiants, et dans les entretiens individuels avec les encadrantes. Donc, dans l'analyse, il y aura une confrontation ou une mise en lien entre les éléments d'observations, les ateliers, et les entretiens.

Je vous présenterai par la suite une seconde situation, cette fois-ci moins dans le détail, pour rester dans les temps. Cette deuxième situation ne sera pas présentée dans son déroulement temporel, j'insisterai sur l'analyse réalisée, centrée sur les dimensions de la relation de soins – et aussi au regard des éléments discutés par les étudiants en atelier.

Il s'agit d'une vacation du matin, au sein du service de SSR. Il y a deux principaux acteurs : un élève infirmier de première année, qui a déjà réalisé trois stages durant cette année ; et une infirmière, jeune diplômée, présente depuis moins d'un mois dans ce service, avec une expérience de six mois en tant qu'intérimaire au sein d'un autre CHU.

Concernant l'accueil de cette nouvelle infirmière au sein du service, elle a été doublée uniquement trois jours depuis son arrivée. Après ces trois jours, elle a pris seule en charge une aile de service (à peu près une quinzaine de patients). Elle est donc toujours dans sa période d'insertion au sein du service, et déjà en charge de l'encadrement d'un étudiant.

Ce jour-là, cette nouvelle infirmière est pour la première fois en horaires de journée (9h30-16h30), et partage la prise en charge des patients avec une collègue infirmière, qui elle est du matin, et qui est diplômée et présente dans le service depuis six mois (c'est par ailleurs une ancienne aide-soignante).

Dans cette situation se côtoient donc plusieurs niveaux d'ancienneté des protagonistes, et aussi plusieurs niveaux de transmission. On a l'encadrement d'élèves par la nouvelle, et l'apprentissage de l'encadrement par cette même nouvelle, et la poursuite de sa propre insertion.

Lors de cette vacation, la nouvelle infirmière cherche à être présente le plus possible auprès de l'étudiant, et met en œuvre différentes stratégies pour l'accompagner au fil de la vacation.

Voici maintenant le début de « l'histoire ».

Il est 10h22, l'infirmière rejoint l'élève dans une chambre. Il est en train de finir d'aider une patiente à se rhabiller, après avoir réalisé sa toilette dans la salle de bains (pour information, cette patiente a un plâtre à l'une de ses jambes).

L'élève profite de la venue de l'infirmière pour lui poser une question : « *je peux la peser seul ?* ». L'infirmière lui répond : « *est-ce que tu sais si elle peut être debout ? Quand tu veux la peser, tu m'appelles* ». L'infirmière sort de la chambre.

Cinq minutes plus tard, en salle de soins, l'infirmière demande à sa collègue : « *on fait les Fortimel ?* » (crèmes enrichies). Sa collègue lui répond : « *oui* ». L'infirmière regarde un dossier de soins, et demande des informations à ses autres collègues à la cantonade, « *c'est normal, 10 heures – 16 heures – 18 heures, pour Madame untel ?* », mais elle n'obtient pas de réponse, car ses collègues sont en train d'échanger avec une personne qui s'occupe des soins palliatifs.

Dix minutes plus tard, l'élève se manifeste auprès de l'infirmière en salle de soins. L'infirmière s'adresse à lui : « *tu as déjà tout décontaminé ?* » (elle parle, entre autres choses, du matériel utilisé précédemment, mais aussi de la chaise balance qui va être utilisée pour la prochaine pesée). L'élève répond que non, et repart vers la chambre.

L'infirmière se dirige alors vers la cuisine pour préparer ces fameux Fortimel. Et, en regardant le dossier de soins, elle profite du passage du médecin pour lui demander : « *c'est normal, 10 heures – 16 heures – 18 heures pour Madame untel ?* ». Le médecin répond : « *oui* ».

De retour en salle de soins, maintenant qu'elle a la réponse du médecin, l'infirmière demande à sa collègue : « *on lui donne maintenant ?* ». Sa collègue répond : « *oui* ».

Cinq minutes plus tard, l'infirmière rejoint l'élève dans la chambre, et pose une des crèmes enrichies sur la table du patient, et s'adresse à l'élève : « *je te mets la crème enrichie, mais normalement c'est 10 heures* ». Et elle retourne distribuer les autres crèmes enrichies dans les autres chambres.

Deux minutes plus tard, elle entre dans une chambre et constate que le patient n'a pas eu son aérosol, et s'adresse au patient : « *Je vous fais l'aérosol tout de suite. L'élève ne l'a pas fait ?* ». Le patient répond que non. L'infirmière prépare donc l'aérosol tout en parlant avec le patient : « *ça a été cette nuit ?* », le patient répond : « *oui* », et l'infirmière ajoute : « *Je vous mets l'aérosol pendant 20 minutes. À tout à l'heure* ».

Trois minutes plus tard, l'infirmière rejoint l'élève dans la chambre, pour réaliser la pesée. L'élève est en train de soutenir la patiente debout, près du lit. L'infirmière s'adresse à l'élève : « *Tu sais comment elle marche cette balance ?* » (c'est une chaise balance). L'élève répond que non. Elle lui explique alors : « *Il faut mettre à zéro. Il faut mettre la boule au milieu* ». L'élève s'adresse à la patiente : « *Madame, vous pouvez vous tenir là* » (debout accrochée à la barre du lit). L'infirmière aide l'élève à maintenir la patiente debout et s'adresse à elle : « *Madame, si vous êtes fatiguée, vous le dites* ». L'infirmière regarde ensuite l'élève guider la patiente pour une installation sur la chaise balance. Une fois installée, l'infirmière précise : « *Madame, mettez vos mains sur vos genoux, s'il vous plaît* ».

L'infirmière et l'élève regardent le résultat qui s'affiche sur la chaise balance. L'infirmière dit à la patiente : « *Vous pesez 52 kg* ». La patiente lui répond : « *J'ai grossi* ». L'infirmière s'adresse à la patiente : « *Est-ce que vous vous sentez de faire l'opération dans l'autre sens ?* ». La patiente répond : « *Oui, oui, ça va* ».

Tout en mobilisant la patiente pour réaliser le transfert de la chaise balance au fauteuil, l'élève demande conseil à l'infirmière. Le passage est encombré, et l'étudiant ne se place pas correctement pour accompagner la patiente dans ce changement de position : il est placé face à la patiente, et tourne debout avec elle, pour atteindre le fauteuil. En difficulté, il s'adresse à l'infirmière : « *J'aurais dû me mettre plutôt derrière, c'est ça ?* ». L'infirmière lui répond : « *Oui, là il faut que tu l'aides* ». L'élève : « *Mais elle peut le faire toute seule* ». L'infirmière : « *Mais là, elle ne peut pas reculer seule. Tu vas te faire mal au dos comme ça, il y a plus simple* ». L'élève : « *Je pensais que c'était mieux par devant* ». L'infirmière : « *Non, c'est mieux par derrière* ». L'infirmière s'approche de la patiente, et accompagne la patiente à la place de l'élève. Elle se place d'abord à côté de la patiente, puis ensuite derrière le fauteuil pour accompagner la patiente dans la position assise. L'infirmière accompagne la fin de son geste par quelques mots à la patiente, pour lui demander si tout s'est bien passé, et s'adresse après à l'élève : « *Bon, et tu l'écris où après ?* ». L'élève répond : « *Sur son dossier* ». L'infirmière à l'élève : « *Tu me diras si c'est plus ou moins qu'avant* », et l'infirmière sort de la chambre.

Cinq minutes plus tard, pendant que l'élève amène la chaise balance dans une autre chambre, l'infirmière de son côté va dans une autre chambre, pour aider un patient à finir sa toilette. Ce patient est un patient isolé (par risque de contamination). Elle voit passer sa collègue aide-soignante dans le couloir et l'interpelle : « *Qu'est-ce que je fais de ça ?* (il s'agit du linge sale du patient en isolement). Sa collègue aide-soignante lui répond : « *Tu prends le sac comme ça, et je te laisse le chariot devant, comme tu ne peux pas sortir. C'est comme ça qu'on fait. C'est plus pratique* ». L'infirmière s'exécute.

À 11h00, l'infirmière et l'élève se croisent dans le couloir. L'élève s'adresse à l'infirmière : « *Il n'y a pas marqué de poids sur la fiche de température, mais j'ai trouvé son poids d'arrivée, de 53 à 62. Ça fait 13 kg de moins* ». L'infirmière réagit : « *Non, ça fait 11, fais attention ! J'ai quelques trucs à te dire. Pourquoi une fois que tu as pesé ta patiente, tu l'as mise au fauteuil ? Tu n'étais pas à l'aise, tu ne pouvais pas circuler. Tu aurais dû tout bouger. Là, il a fallu que tu passes ton genou. Tu aurais pu coincer sa jambe dans le plâtre. Il faut que tu organises tes soins. Autre chose, je t'avais demandé de faire l'aérosol. OK, tu n'as pas eu le temps, mais tu aurais dû le préparer pour qu'il soit prêt à l'emploi. Je sais qu'à l'école on apprend qu'on le prépare tout de suite avant de le faire, mais ce n'est pas parce que tu ne peux pas faire le soin tout de suite que tu ne peux pas le préparer quand même. Tu savais qu'il faudrait le faire après tes pesées. Ici, on n'est pas à l'école, si on faisait comme à l'école, ça prendrait deux heures* ». L'élève répond : « *Je pensais que vous préféreriez préparer vous-même les choses* ». L'infirmière : « *Si tu me dis que c'est toi qui l'as préparé, je sais que c'est toi, OK ?* ». L'élève répond : « *OK, la prochaine fois je le ferai* ». L'infirmière poursuit ses questions : « *Tu as noté tes pesées ?* ». L'élève répond : « *Deux, mais pas trois* ».

Quelques minutes plus tard, en salle de soins, l'infirmière croise sa collègue infirmière du matin qui l'interpelle. La collègue lui dit : « *J'ai trois pansements* ». L'infirmière que l'on suit dit : « *Moi, je vais encadrer l'élève avec Madame unetelle* ». Et elle s'adresse à l'élève : « *Tu as préparé ce qu'il faut ?* » (pour les prochains soins). Il lui répond « *Non* », et retourne préparer ces éléments. L'infirmière s'absente, en laissant l'élève préparer le matériel pour le prochain soin, qui est un pansement (à réaliser au pied de la patiente).

Trente minutes plus tard, l'infirmière rejoint l'élève en salle de soins : « *On fait qui ?* », et l'élève répond en donnant le nom de la patiente. L'infirmière questionne alors l'élève « *Tu fais comment alors ?* ». L'élève répond : « *Je prends le chariot, le matériel, pas de gants, comme le patient en a déjà. Je prends aussi la poubelle, et je regarde le dossier pour voir ce qui a été fait hier* ». L'infirmière lui répond : « *Seulement hier ? Et tu regardes quoi ?* ». L'élève répond : « *La fiche du*

pansement, la douleur, ce qui a été mis dessus ». L'infirmière intervient : « *Tout ça, ça se regarde avant de préparer ton chariot. Ça te donne des informations pour le préparer. Tu passes ton spray. Tu regardes les protocoles. Tu prépares. Et tu m'appelles* ».

Quatre minutes plus tard, 11h40, le médecin indique à l'infirmière qu'une patiente sortira la semaine suivante. Puis, quelques minutes plus tard encore, l'élève fini de préparer son chariot (avec la poubelle, le pansement, l'alcool et les bandes), en salle de soins. L'infirmière regarde ce que fait l'élève et s'adresse à lui : « *Je serais toi, je laisserai les ciseaux sortis. Et si tu n'en as pas assez, tu fais comment ? Tu as prévenu ta patiente que tu allais lui faire un soin ? Elle est au lit ? Elle est comment ?* ». L'élève répond : « *Elle est sur sa chaise* ». L'infirmière lui dit alors : « *Moi, on m'a toujours dit qu'un pansement, ça se fait au lit. Et c'est mieux pour toi, sinon tu es tout courbé, et tu auras mal au dos* ». L'élève retourne alors auprès de la patiente pour l'installer dans le lit.

L'infirmière profite de l'absence de l'élève pour s'adresser à nous, observatrice : « Les pansements doivent être faits une heure après le ménage, c'est pour cela qu'on attend. Je lui apprends comme j'ai appris, mais le problème c'est que les protocoles changent tout le temps ».

Quelques minutes après, 11h55, le téléphone sonne, l'infirmière répond. Les navettes repas sont arrivées. Elle croise sa collègue infirmière et lui dit : « *Je vais chercher une ASH, pour aller chercher les navettes. Tu veux que j'en prenne un ?* (il faut comprendre un pansement). *Dis-moi, on m'a toujours dit qu'un pansement ça se faisait au lit... ?* ». Sa collègue lui répond : « *Dans certains cas, c'est aussi possible en fauteuil* ».

À midi, dans le couloir, en chemin vers la chambre de Madame unetelle, l'infirmière s'adresse à l'élève : « On va faire un truc. Je ne te dis rien sauf si tu fais une grosse erreur. On va se fixer un objectif. Tu as vingt minutes, grand maximum, pour faire ton pansement, en sachant que normalement tu n'as que trois minutes ». L'élève commence son soin sous le regard de l'infirmière. Celle-ci fait un commentaire : « Pas trop près du bord ». Puis, l'élève s'adresse à la patiente : « Ça fait mal ? ». La patiente répond que non. L'élève met du produit sur un coton, et fait tomber deux cotons par terre. L'infirmière commente : « Top, top, tu en mets trop. Ça suffit là ». L'élève met les bandes du pansement. L'infirmière intervient : « Attends, pourquoi il y a un pli, là ? La bande n'est pas assez serrée. Par contre, ton sparadrap sert trop. Tu vois, moi, j'en mets toujours un derrière là, parce que c'est toujours le talon qui part en premier ». L'élève remet les chaussons à la patiente, une fois le soin terminé. Ce soin aura duré environ treize minutes.

Vers 12h20, l'aide-soignante vient chercher l'infirmière pour réaliser certains soins qui doivent être réalisés avant les repas (« dextro », pour glycémie capillaire). Or les repas sont déjà arrivés, et les aides-soignantes s'appêtent à les distribuer. L'infirmière se dirige vers la salle de soins, et en chemin, sa collègue infirmière l'interpelle dans le couloir : « *Tu as eu le temps ?* » (sous-entendu de faire le pansement). L'infirmière répond : « *Non pas encore* ». Sa collègue commente alors : « *Maintenant il mange donc c'est trop tard* ». L'infirmière répond : « *bon bah... tout à l'heure alors* ».

12h27, en salle de soins, après avoir échangé avec le médecin, et pendant que l'élève regarde le dossier d'un patient, l'infirmière revient vers lui : « *Faire un pansement à midi c'est trop tard. Ça aurait dû être à 11 heures. Ton champ stérile était à l'envers. J'insiste aussi sur le fait qu'un pansement au lit ça permet de protéger ton dos. Là, ton chariot était trop loin du lit, normalement tu n'as pas à marcher, mais juste à pivoter. Moi, je l'aurais mis (le chariot) dans l'autre sens. Là tu lui tournais le dos, tu ne la voyais pas. Il ne faut pas non plus tourner autour de ton chariot. Ah aussi, tu as inversé tes pinces : bleu à droite, et blanc à gauche* ». L'élève demande : « *Pourquoi ?* ». L'infirmière lui répond : « *Tu as une pince pour le pansement dans ta main qui fait le soin, et tu ne changes pas. Après, quand tu as fini ton soin, tu dois sortir avec ton sac poubelle fermé. Sinon le pansement était bien* ». L'élève réagit : « *C'est que des détails* ». L'infirmière réagit : « *Non, ce n'est pas que des détails. Tu vois par exemple, je ne sais pas si tu avais consciemment regardé si la fenêtre était fermée. Il faut que tu fasses attention à ce que tu appelles « des détails », ce n'en n'est pas* ». Et l'infirmière va ensuite réaliser la distribution des médicaments.

Lorsqu'elle est dans la chambre isolée (le même patient que plus haut), l'AS l'interpelle : « *Normalement isolée, c'est porte fermée* ». L'infirmière lui répond : « *Oui mais là, c'est un isolement cutané* ». L'aide-soignante répond à son tour : « *Demande au médecin* ». L'infirmière rejoint sa collègue infirmière un peu plus loin dans le couloir et lui demande : « *Porte ouverte, c'est possible avec isolement cutané ?* ». Sa collègue lui répond : « *Normalement, non. Il faut que tu demandes au médecin* ». L'infirmière se dirige alors vers le médecin, qui est de l'autre côté du couloir et lui demande : « *On peut laisser porte ouverte pour un isolement cutané ?* ». Le médecin lui répond : « *Pas de problème* ».

Puis, l'infirmière de retour en salle de soins regarde un dossier, et interpelle sa collègue à côté d'elle. Elle s'interroge sur l'organisation des soins, pour une vacation de jour, et lui dit : « *Je suis de jour, je fais les médicaments du matin et du jour. Je fais aussi pour ce soir ?* ». Sa collègue lui répond : « *Non* ». L'infirmière s'adresse à moi en tant qu'observatrice, avec ce commentaire : « *J'ai besoin d'information. Je ne sais pas comment remplir les dossiers* ».

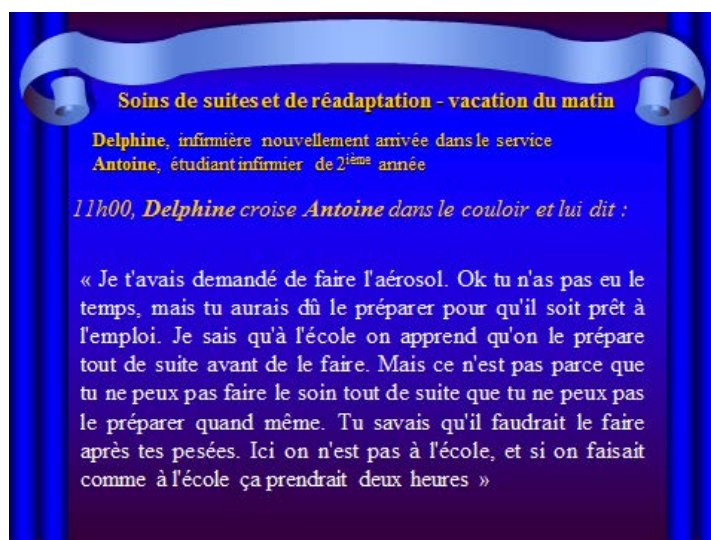
J'achève ici mon récit de cette première situation, qui aura duré donc quatre heures. Encadrante et élève, auront à peu près passé 35 % du temps ensemble, donc à peu près 1h20 sur l'ensemble de la période dont il a été question.

Pourquoi avoir raconté cette histoire ? Pour voir comment les événements s'enchaînent dans le déroulement de l'activité. Et si vous avez en tête les éléments du modèle, présenté en introduction, on voit bien qu'il y a plusieurs choses qui se jouent et se croisent, au-delà même des dimensions transmises (en tout cas abordées dans cette situation), que l'on va maintenant analyser plus en détail.

Si l'on reprend d'abord la proposition de pouvoir organiser l'analyse des contenus abordés, à partir des différents pôles de l'activité. On peut commencer par la question du pôle « système ». On va retrouver ici des éléments qui concernent l'utilisation du matériel lui-même, avec des questions de l'encadrante (par exemple : « *est-ce que tu sais utiliser cette fameuse chaise balance ?* »), et d'autres questions qui concernent les actes techniques, avec des questions d'hygiène des soins notamment ; et aussi avec cette dernière interpellation quand l'étudiant lui dit que « *ce ne sont que des détails* », et qu'elle lui dit que le soin était bon, mais qu'elle l'interpelle sur la questions des détails en disant : « *Est-ce que tu avais regardé que la fenêtre était fermée pour l'hygiène du soin ?* ». Car cela pose des questions importantes quand on fait un pansement.

On a également des éléments sur les procédures administratives, notamment dans le fait d'écrire les relevés dans les dossiers de soins après les avoir réalisés. On a aussi des éléments qui concernent l'organisation des soins, respecter les horaires. Plusieurs fois, elle lui dit : « *à cette heure-ci, on aurait dû finir* », « *les soins sont à réaliser à cette heure-là* », etc. Donc prendre en compte ces butées temporelles, mais aussi préparer le matériel, le chariot, anticiper les soins et la posture des patients avant les soins, et quelques conseils aussi qu'elle propose sur le fait d'anticiper sur le matériel dont on aura besoin, et lors du pansement mettre une bande pour renforcer le talon. On a enfin, présent dans cette situation, une affirmation assez importante qu'« on ne peut pas faire comme on a appris à l'école » – avec l'idée que « *ce n'est pas possible de faire comme ils [les formateurs] nous disent, ça prendrait trop de temps* ».

Donc, on a extrait ces éléments de situation, qu'on a présentés lors des ateliers avec les étudiants. On leur a présenté des éléments de cette situation de la manière suivante. On a repris des éléments de contexte, et l'échange au niveau de l'aérosol. Il s'agissait d'un diaporama projeté en séance d'atelier (cf. diapo ci-dessous). Il s'agit donc d'un morceau de l'histoire que je viens de vous raconter qui dit :



Je vais donc vous présenter ici les retours et les discussions entre étudiants. Lors de la présentation de ce cas en atelier, beaucoup d'éléments ont été discutés entre les élèves, comme le présente l'extrait suivant :

- O¹¹ : déjà, on nous apprend pas à l'école, à préparer un soin quand on ne va pas le faire immédiatement, ça déjà pour moi c'est faux, je pense/
P : on nous dit de les préparer/
I : les injections oui/
P : on nous dit d'anticiper/
I : parce qu'il faut les préparer tout de suite, mais bon là c'est un aérosol/ [...]
P : en fait, il faut qu'il y ait une continuité entre la personne qui prépare et la personne qui pose, ou qui fait le soin [...]
I : en fait, on peut les préparer, on peut les mettre sur notre table, mais on ne peut pas les ouvrir/ on l'ouvre vraiment au dernier moment, au moment de l'injecter/ [...]
J : oui, mais là je pense que là, elle voulait surtout l'embêter entre guillemets, dans le sens où préparer un aérosol ça prend pas trois heures. Donc, je veux dire, c'est peut-être le soin le plus rapide que/
O : oui, c'est pas très compliqué
P : ouais, mais après, c'est aussi de l'organisation de service. Il y en a qui vont faire aller juste chercher l'aérosol et aller dans la chambre, d'autres qui vont par exemple regarder tous les soins qu'il y a du matin, faire un petit plateau et mettre tout dessus. Peut-être qu'elle lui reproche ça aussi, le fait de pas avoir anticipé.

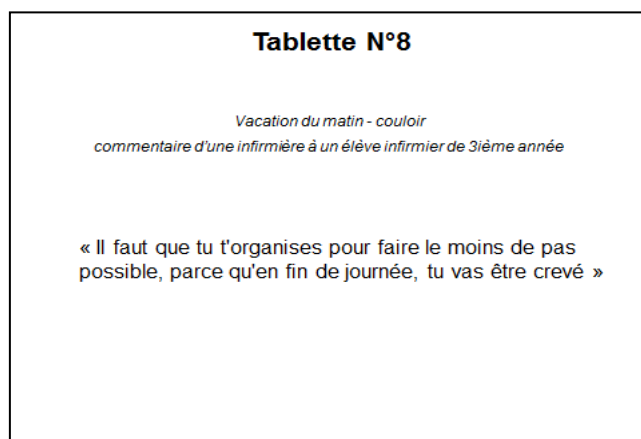
Ce qui attire notre attention dans ces échanges, c'est qu'ils rappellent cette règle de la continuité, c'est-à-dire que la personne qui prépare est celle qui va le réaliser, mais qu'ils en viennent, par la suite, à chercher à comprendre le message que l'encadrante a voulu faire passer, notamment en termes d'organisation des soins. Est-il vraiment question de prendre de la distance vis-à-vis de cette règle de la continuité, ou plutôt d'aider l'élève à prendre conscience qu'il faut qu'il prépare ses soins en les organisant, et en les anticipant.

Concernant la dimension du pôle « soi », il y avait l'idée d'insister sur la préservation de soi et l'économie d'efforts. C'est-à-dire, réaliser les soins, mais si possible sans nuire à sa propre santé,

¹¹ A chaque étudiant est attribué une initiale.

avec plusieurs stratégies annoncées. Cependant, quand on en vient à la discussion de ces éléments-là en atelier avec les étudiants, de leur point de vue ces éléments de préservation de soi ou d'économie d'efforts ne les concernent pas, ça concerne plutôt leurs collègues plus anciens. Pour eux, le plus important dans l'organisation des soins, c'est avant tout d'être capable de finir à l'heure, de tout faire dans les temps. Mais cette représentation tend à évoluer au cours des échanges dans les ateliers.

On a présenté des éléments issus ici d'une autre situation observée d'encadrement d'élèves, qui se base sur la question d'économie – avec l'idée de préservation de soi. Prenons le cas d'une tablette choisie par un élève lors de la troisième séance :



Lors des échanges en ateliers, les étudiants questionnent d'abord la manière dont les choses sont amenées, les termes abordés. Les échanges se centrent sur l'idée que cette dimension n'est pas très claire. Pour eux, la manière dont la phrase est abordée ne fait pas sens. Quand on avance dans la discussion, finalement, ils en viennent à parler de la question de la mobilisation des patients. Et là, ils retrouvent des éléments qu'ils ont abordés au cours de la formation, et se rendent compte que ça peut aussi les concerner. Ils prennent conscience qu'ils ont déjà intégré une partie des éléments de préservation de soi, au fil de leur formation, centrés notamment sur l'aspect de la manutention des patients. Ils abordent cette idée autour des efforts qui concernent notamment la sollicitation du dos. Depuis la première année, ils précisent ainsi avoir acquis des stratégies pour préserver leur dos, notamment en utilisant la possibilité d'ajuster la hauteur des lits.

Ce qui était abordé, dans l'histoire précédente du côté du « patient », c'était tout à la fois des éléments pour prévenir la patiente avant un soin, et des éléments sur le fait de ne pas lui tourner le dos.

Si l'on prend ces éléments de manière séparée, comme je l'ai fait jusqu'ici en prenant le pôle « patient », le pôle « soi » et le pôle « système », en fait, on se rend compte que ça ne rend pas compte de tout ce qui se passe dans la complexité de ce qui est présenté par les encadrantes. Si l'on reprend par exemple les extraits de la mise en fauteuil et du pansement, on voit bien l'articulation des différentes dimensions des savoirs professionnels, tout à la fois pour organiser et anticiper ces soins, en prenant en compte les caractéristiques de l'environnement spatial et matériel, mais aussi être attentif aux caractéristiques de la patiente ou des patients pour adapter le soin (d'un côté, la jambe dans le plâtre, et aider la patiente à reculer, dans l'autre cas, avoir prévenu du soin). Enfin, identifier ce que ce soin réclame comme efforts à celui qui le réalise – le fait de ne pas être à l'aise, de ne pas avoir organisé l'espace pour le réaliser, et éviter de se faire mal au dos.

Si on revient maintenant du point de vue de l'encadrante, il y a plusieurs éléments à aborder par rapport à la situation qui s'est déroulée. On a vu d'abord qu'elle est amenée à questionner pas mal ses collègues pour avoir des informations sur ce qui se fait ou non au sein du service : avoir la confirmation de certains traitements ; savoir où mettre les vêtements sales des patients en isolement

cutané ; savoir si l'on peut laisser ouverte la porte d'un patient isolé de manière cutané ; savoir comment réaliser les soins et remplir les dossiers de soins quand on est sur une vacation de journée ; ou encore, savoir quoi dire à l'élève concernant la réalisation d'un pansement – peut-on réaliser un pansement autrement qu'avec le patient dans le lit ?

Ces éléments concernent tout à la fois des connaissances pour sa propre activité de soins, donc dans sa propre situation de nouvelle dans le service, mais également des connaissances pour son activité d'encadrement d'élève. Quoi dire à l'élève ? Comment répondre à l'élève quand moi-même je ne sais pas quelles sont les pratiques locales dans le service ? Donc, on est aussi dans la combinaison d'enjeux, qui sont centrés sur les objets de sa double activité : sa propre activité de soignante et son activité d'encadrante.

On voit dans cette situation que différentes dimensions de la relation de soins se combinent. Toutefois on s'interroge sur la dimension relationnelle en tant que telle. Donc j'avais prévu de vous présenter un deuxième exemple, qui est en contraste par rapport à cette première situation. Finalement, vu mes propres contraintes temporelles, je vais juste en dire quelques mots.

Il s'agit d'une situation d'encadrement d'élève infirmier de troisième année. Du point de vue du contexte, il s'agissait du premier jour où l'élève devait prendre en charge une aile complète du service (ce qui équivaut à 10 patients), en service de rhumatologie. L'encadrante est une infirmière qui a quatre ans d'ancienneté au sein du service. Le binôme (élève-encadrante) se connaît. Elles ont déjà travaillé ensemble, et savent qu'elles vont travailler de nouveau ensemble le lendemain.

Dans cette situation, il y a une diversité de savoirs professionnels qui sont abordés. On va retrouver des éléments effectivement qui répondent aux exigences de l'examen de diplôme prochain de l'élève, mais également une dimension sur les pratiques du métier.

Elles abordent des éléments qui concernent la diversité d'organisation des soins à adapter en fonction de la charge de travail, du moment de la journée, l'explication en détails de procédures administratives à réaliser notamment sur informatique, qui sont des éléments qui sont très peu abordés pendant la formation, au sein des centres de formation. On trouve aussi des aspects centrés sur des règles collectives locales spécifiques du service, avec la précision de l'encadrante qui dit : *« Ici, on préfère comme ça. Si tu ne le fais pas, c'est bien de prévenir ».*

Des éléments sont aussi abordés sur les liens possibles à faire entre les exigences de l'examen et la réalité quotidienne du travail d'infirmière, notamment ici avec une élève qui s'interrogeait sur la manière de présenter de manière synthétique les informations concernant une patiente pour réaliser un soin. Et l'infirmière en profite pour faire le parallèle avec les situations, cette fois-ci de transmission d'informations entre équipes, pendant les relèves de poste. L'encadrante précise que *« si on détaille tout sur un patient, ça prendrait une demi-heure, or là, on a une demi-heure pour aborder le cas de l'ensemble des patients ».* Elle fait donc le parallèle entre le fait de faire un exercice pour avoir un examen, mais que cela relève aussi d'une réalité des exigences de la pratique en situation.

D'autres éléments ont été abordés sur l'usage du dossier de soins, comme permettant de combiner tout à la fois des aspects techniques, et des aspects relationnels. L'infirmière précise à l'élève que quand le dossier de soins est dans le couloir, il faut qu'il soit fermé, pour une question de confidentialité. Mais elle lui suggère une autre possibilité : *« Sinon, tu peux aussi les prendre avec toi dans les chambres. C'est le côté positif de garder le dossier avec toi dans la chambre, si le patient pose des questions, ou s'il y a des dates prévues pour les examens. Par exemple ici pour l'oxygène, tu aurais vu que c'était fini. Avoir le dossier avec toi ça te permet aussi de répondre aux questions des patients, pour les examens, les traitements et ça permet aussi de gérer les familles et leurs questions ».* Ce qui est dit ici c'est que l'usage du dossier de soins combine plusieurs dimensions dans la pratique.

Enfin, la dimension relationnelle avec le patient, mais aussi avec l'entourage, a été dans cette situation très présente dans cette situation, avec notamment un débriefing en fin de séance où

l'infirmière revient auprès de l'élève pour discuter un peu de la manière dont ça s'est passé, dans les relations entre l'élève et les patients.

Je vais commencer par un commentaire que l'infirmière nous a adressé en disant : « Elle [l'élève] veut trop faire la technique. Il n'y a pas beaucoup de discours avec les patients. Par exemple tout à l'heure, dans une chambre, on dit « bonjour » aux deux patients en même temps quand on entre dans une chambre, mais pas bonjour à l'un quand on va lui faire son soin, et bonjour à l'autre quand on va faire le sien ».

Lors du débriefing avec l'élève, voici les échanges :

Inf : comment tu te sens avec 10 patients?

E : j'ai des difficultés, avec l'entrée pour tout organiser

Inf: t'as jamais eu d'entrée depuis que tu es là ?

E : si, mais je n'ai jamais fait moi-même

Inf: comme tu vas faire toute la semaine d'après-midi, t'auras l'occasion d'en faire beaucoup

[...]

Donc, l'infirmière rassure l'étudiante en disant que, comme elle est après-midi toute la semaine, elle aura l'occasion d'en faire de nouveau. Dans l'instant d'après, l'élève renvoie la question à son encadrante et lui demande : « *Et toi, comment tu le vois ?* ». L'infirmière aborde alors la question du relationnel avec le patient, et dit : « *Je te sens stressée. La technique c'est très bien mais il manque le relationnel, tout ce qui est autour de ton soin. Tu sais les patients sont souvent seuls. Donc si toute l'équipe ne leur parle pas ils vont se sentir encore plus seuls. Il faut que tu te détendes. En plus les patients, surtout ici, ils sont douloureux, ils ont de gros antécédents, côté psychologique aussi, ils ont besoin de parler. Je sais que ce n'est pas facile, mais c'est très important* ». Et là, une aide-soignante présente pendant ces échanges intervient, et dit : « *Tu n'es pas obligée de parler du soin. Il faut déclencher la parole. Après, ça va tout seul* ». Cela permet à l'élève de réagir : « *En plus, ça fait partie du soin* ». Et l'infirmière valide effectivement cet élément en disant : « *C'est effectivement une part hyper importante, en plus dans un service comme celui-ci où les patients ont besoin qu'on les écoute, parce que là, ce que tu fais, c'est un peu robotique. Bonjour. Je vais vous faire un soin. Je pique. À tout à l'heure. Il faut trouver un lien avec eux* ».

On est là dans une discussion où chacun des acteurs peut permettre d'alimenter la discussion, aller chercher des éléments sur ce qu'il y a derrière ce côté relationnel avec le patient, et de pouvoir interpellé l'élève quand cette dimension n'est pas présente.

Quand on a abordé ces éléments, en présentant des extraits au sein des ateliers, on a eu de nombreux échanges entre les étudiants sur cette problématique et sur cette question. À l'occasion des entretiens avec les encadrantes, on nous avait présenté l'apprentissage du relationnel des soins comme quelque chose qui est assez progressif, avec notamment une encadrante qui nous avait dit qu'au début les élèves sont vraiment centrés sur le côté technique où le patient n'a qu'un bras, qu'une jambe, quand on lui fait les soins. Et ce n'est que petit à petit, par la pratique, quand ils [les élèves] prennent confiance en eux dans la réalisation des soins qu'ils arrivent à combiner tout à la fois le côté technique de la réalisation des soins, et le côté relationnel, d'être dans la communication et de pouvoir interagir aussi pour faire participer les patients à la réalisation des soins. Dans les ateliers, ce qui était intéressant c'est que leur positionnement sur cette question-là a aussi évolué : « *au début, on est parasité par le soin qu'on va faire, et on laisse un peu le côté relationnel, alors que c'est quand même hyper-important / donc c'est important qu'on nous le rappelle. [...] Sur le coup, si on est plus dans la technique, et quand on n'a pas le rationnel, c'est important que l'infirmière nous le soulève, pour qu'on le sache la prochaine fois* ». Les élèves précisent alors qu'il est nécessaire que les encadrantes participent à leur permettre d'y penser, quand ils sont centrés uniquement sur la technique.

Je vous propose maintenant d'aborder la discussion sur plusieurs dimensions. D'abord, le fait de prendre en compte ce qu'apporte chacune des situations, et le fait qu'une situation toute seule ne permet pas de pouvoir alimenter les réflexions par rapport à ce qui se joue dans les dimensions de l'activité de transmission de la relation de soins en situation de travail. C'est l'idée aussi que dans sa construction de l'expérience, de confrontation à des situations, c'est bien le fait de rencontrer une diversité de situations qui va nous permettre de pouvoir nous poser des questions sur les caractéristiques de ces situations, et donc avoir aussi une pratique réflexive sur « comment se comporter dans cette situation ». De ce point de vue finalement, les différentes situations s'enrichissent les unes, les autres. Mais on voit dans les échanges, à la fois en situation réelle, mais aussi par rapport aux ateliers, qu'il y a une nécessité de pouvoir échanger sur les pratiques. On l'a vu dans le premier exemple, il y a une diversité possible dans l'organisation des soins, dans les protocoles. Tout cela, ça se négocie aussi, et il faut pouvoir en discuter. La nouvelle infirmière en tant qu'encadrante était mise en difficulté dans sa propre activité de soins, ne sachant pas comment réaliser les soins, et encore moins comment le dire à l'élève. Et finalement, dans cette discussion, je propose de voir les ateliers réflexifs comme une occasion, un lieu, où il a été possible pour des étudiants de pouvoir discuter sans que l'on ramène la règle : « il faut le faire comme ci, il faut le faire comme ça ». C'est un retour qu'ils nous ont fait en disant que, que ce soit en centre de formation ou dans les services, il y a toujours les règles qui leur indiquent qu'il y a une bonne manière de faire – et finalement avoir un espace pour discuter ensemble, échanger sur ce que chacun a rencontré comme situation, des questions que ça a pu poser... Ces ateliers ont permis de pouvoir créer ce lieu d'échanges où l'on se questionne, on s'interroge, où l'on partage : « *On se rend compte qu'on a été plusieurs à vivre les mêmes situations, alors qu'on était dans des services complètement différents, où on ne s'attendait pas du tout à retrouver les mêmes problématiques* ». C'est finalement une nécessité de pouvoir échanger, de débattre sur ce qu'on pourrait appeler aussi « les dilemmes du métier », ce qui vient contrecarrer un peu la formulation en termes de « bonnes pratiques », qui seraient applicables dans toute situation quel que soit le contexte, et quels que soient les événements qui se passent. C'est dire aussi que finalement, tout est contextualisé en situation – et c'est ça qui fait l'intérêt de rencontrer une diversité de situations, c'est de pouvoir justement les comparer et y réfléchir.

Et pour finir, et pour renvoyer aussi à la question de la relation aux autres, il y a l'idée qui peut être proposée de voir la transmission ou d'élaboration de ces interactions formatives comme une relation de service elle-même ? Ou comme il a été proposé aussi dans le modèle en introduction, qu'il y a cette co-construction de la relation. Il y a des moyens inégaux entre les acteurs. Il y a une diversité de savoirs qui sont échangés, abordés. Après, on est ici avec un étudiant qui est un futur professionnel, donc le statut ici est un peu particulier par rapport à la définition de Falzon et Lapeyrière¹² des relations de service, où il y a un statut différent entre un professionnel et un non professionnel. Et, finalement, quand on en vient à discuter de ce que c'est, dans ce métier, de prendre soin. Quand on l'aborde dans cette dimension des interactions formatives et de la transmission, on se rend compte qu'il y a à la fois prendre soin comme objet le patient, prendre soin comme objets les nouveaux et les encadrés, prendre soin comme objet soi-même, c'est-à-dire prendre soin de soi aussi, pour durer dans le métier, et enfin prendre soin du métier lui-même, en pouvant élaborer les pratiques ensemble et collectivement.

Je vous remercie.

¹² Falzon, P. & Lapeyrière S. (1998) L'usager et l'opérateur : Ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61 (1), 69-90.

Débat avec la salle

Valérie Zara-Meylan : Merci beaucoup Jeanne. Alors posez-lui plein de questions parce qu'elle est très frustrée de tout ce qu'elle avait envie de raconter, qu'elle n'a pas pu raconter, et nous aussi un peu d'ailleurs. Donc n'hésitez pas à dire je n'ai pas très bien compris.

Aurélié Jeantet : Merci pour cet exposé qui était très riche, et puis très contextualisé, là pour le coup, et très intéressant. Je voulais juste qu'éventuellement vous développiez un peu cette idée-là que vous avez introduite en discussion, de la transmission comme relation de service qui me semble assez étonnante parce que, autant effectivement il y a de la coproduction, il y a de la coopération, il y a du don, éventuellement il y a du soin aussi, enfin on prend soin aussi d'un débutant. Mais alors « services » c'est vrai que relation de service, là on a effectivement quand même deux travailleurs. Il n'y en a pas un qui est extérieur à l'organisation, et donc qui est quand même assez libéré d'un certain nombre de contraintes et de normes productives, comme dans les relations de service. Moi, je trouve que ça fait plus écho aux rapports hiérarchiques, puisque la détention d'un savoir peut effectivement permettre d'asseoir un certain pouvoir sur l'autre, en transmettant, ou en ne transmettant pas, ou en disqualifiant l'autre parce qu'il est ignorant de certaines pratiques, ou pas. Je trouve que ça fait plutôt écho à ce type-là de rapport social qu'à une relation de service, mais peut-être que vous avez d'autres arguments, d'autres choses qui vont dans ce sens.

Jeanne Thébault : Merci pour cette question. Vous remarquerez que j'ai mis un point d'interrogation, donc ce n'est pas une affirmation. C'est justement une question, avec derrière ça l'idée que, je l'ai dit, effectivement quand on définit la relation de service il y a un professionnel et un non professionnel. Ce qui m'interroge ici, c'est le fait qu'il y ait un établissement de soins d'un côté, et un établissement de formation de l'autre. On dit que c'est le premier établissement, je vais dire de « production de soins », c'est mal dit, mais qui permet d'accueillir des personnes qui viennent de l'autre établissement extérieur. Et dans les analyses, et dans les échanges que j'ai pu avoir avec les cadres infirmiers qui interviennent dans l'organisation de l'accueil de ces stagiaires, il y a l'idée qu'il n'y a pas de lien établi ou d'organisation qui s'établit, entre l'organisation des services hospitaliers et les centres de formation. Donc finalement, quand on se place du côté des services hospitaliers, ils accueillent les personnes extérieures dont ils n'ont pas tout à fait la responsabilité non plus. Ils ne savent pas forcément d'où ils viennent, on ne les prévient pas de leur venue. Donc en fait, je pense que derrière cette idée, ce point d'interrogation, il y a aussi la posture organisationnelle des établissements de soins d'un côté, et de formation de l'autre. Après, on voit que dans l'activité, parce que ça fait aussi partie des missions des personnels soignants d'encadrer et de former, mais justement c'est aussi pour jouer sur cette ambiguïté. Parce que finalement ces différentes missions attendues, comment les organise-t-on pour qu'elles se passent au mieux, l'une et l'autre ? Et comment articule-t-on ces situations de réalisation de soins et de formation ?

Dominique Cau-Bareille : Donc je vais aller un peu dans le même sens de la question qui t'a été posée. En fait, relation de service, sachant qu'il y a quand même la tutrice, elle est évaluative. Elle va donner une note surtout là pour le... là, on est en troisième année, c'est ça ? Pour le dernier stage, la tutrice, elle donne une évaluation.

Enfin moi, ça me fait écho par rapport à la fonction du tuteur. Est-ce qu'on est vraiment dans un système de tutorat où l'on partage un certain nombre de choses, mais indépendamment d'une relation d'évaluation ? Il y a l'histoire de conformité. Enfin si tu veux, c'est, dans quelle mesure je m'autorise à discuter ce que me dit la tutrice, dans une relation de service, sachant que cette personne-là va m'évaluer à la fin ?

Moi, j'ai le même problème, enfin j'en parlerai demain, mais il y a un système du tutorat qui a été mis en place, mais n'empêche qu'il y a des gens qui disaient, mais en fait, on ne savait pas bien quel statut avait la personne en face, parce que finalement elle faisait un rapport sur ce que je faisais, etc. C'est pour ça que ça me fait écho ce que vient de dire Aurélié. Est-ce qu'on est vraiment dans une

relation de service, ou on est dans un processus de formation où se jouent des évaluations, une évaluation des compétences, des savoirs, d'un certain nombre de choses ? Et on est plus tout à fait dans une relation, à mon avis, de service, au sens où ça a été défini précédemment. Enfin, c'est juste pour poursuivre la discussion.

Jeanne Thébault : Il me semblait que c'était... enfin, je suis d'accord avec vous. Je ne suis pas en train de dire qu'il faille considérer absolument la transmission comme une relation de service. C'est vraiment une question. Mais par contre, je pense qu'on pose les questions de cet ordre-là aussi, c'est qu'il semble se jouer des choses qui relèvent de la relation de service, ou en tout cas dans la manière dont on se pose les questions de la relation de service. Et on ne sait pas trop non plus comment positionner les choses. D'autant plus que, je ne sais plus qui disait tout à l'heure qu'il y a aussi une évolution du public lui-même, et que justement les attentes sont différentes certainement. La manière dont l'encadrement se fait, et les formes de tutorat, évoluent aussi, et ça change pas mal de choses. Et du coup, dans ce contexte-là, enfin je pense qu'il faut quand même se poser la question aussi de comment on se positionne ? Et par ailleurs, on peut se permettre des retours personnels sur sa propre expérience. Là, moi, je découvre le métier d'enseignante. Et je découvre les attentes des étudiants, où il faut leur répondre tout de suite. C'est-à-dire, j'ai des mails où on me dit merci de me répondre rapidement. Je suis assez surprise. Et en discutant avec les étudiants, ils finissent par comprendre que je ne suis pas « à leur service », et qu'il y a une relation à établir, des règles à établir et des règles de fonctionnement de cette relation à élaborer ensemble.

Véronique Poète : Je voulais un peu prolonger aussi le départ sur cette phrase. Et effectivement ce qui est soulevé là, me semble-t-il, à travers les explications qui sont formulées, c'est que, implicitement, ils rendent service aux services de formation pour les accueillir et faire cette tâche-là – mais c'est une tâche non reconnue du point de vue de l'organisation. Et c'est quel statut on donne à cette fonction ? Et donc on voit bien dans ce que vous avez expliqué, c'est le collectif qui permet éventuellement que quelqu'un soit déchargé et soit en situation de pouvoir apporter de la formation ou à donner des indications, mais ce n'est pas vraiment pensé plus globalement par le système, alors soit du CHU, ou en discussion avec l'école de formation. Enfin, on voit bien qu'il y a quelque chose qui est implicite, et que c'est géré par les équipes.

Et moi, je voulais aussi réagir sur le fait que, ce n'est pas neutre aussi de transmettre à un pair, à un futur pair aussi, enfin quelqu'un qui va faire le même métier. Et on a soi-même été formé probablement par quelqu'un qui a exercé le même métier. Donc il y a quelque chose d'une chaîne de transmission, c'est le cas de le dire. Et donc, du coup... En tout cas, je ne sais pas comment vous l'avez vécu, mais on a le sentiment à travers de ce que vous avez raconté que les choses se disent assez franchement. Je n'ai pas l'impression qu'il y ait de l'émotion dans la manière de le dire, pour revenir au thème de l'émotion. J'ai l'impression que c'est dit de façon : voilà ça, tu as fait comme ça, tu n'aurais pas dû le faire comme ça. Enfin en tout cas je ne sais pas comment ont réagi les élèves à cela, mais en tout cas on a le sentiment qu'il y a de la formation, mais il n'y a pas de jugement. Enfin en tout cas moi je ne l'ai pas entendu comme ça à travers les formules qui ont été présentées. En même temps, on n'a pas l'intonation. Il nous manque des choses, peut-être, pour évaluer ça. Mais du coup, est-ce que la notion d'émotion est ressortie dans les ateliers réflexifs en disant, je me suis fait un peu casser par mon infirmière, qui m'a surveillé, ou pas ? Voilà. Petite question.

Jeanne Thébault : Si je prends votre dernière intervention, on peut le dire, ça ne veut pas dire qu'on dit comment on l'a ressenti. On peut dire qu'on s'est fait bousculer, ça ne veut pas dire qu'on va jusqu'à dire ce que ça nous a fait, et les questions que ça nous pose. Dans les ateliers, il y a eu des réactions assez fortes à partir de certains exemples. Il y a eu une surenchère des uns et des autres, quand ils se sont rendus compte justement qu'ils avaient partagé des situations identiques. Mais en situation c'était presque de l'enthousiasme de se dire, ah bah toi aussi, tu vas rencontrer ça ! Alors c'est un peu l'ambiguïté. C'est avoir vécu une situation difficile, mais l'aborder aussi en disant, bah on partage, ensemble. Alors votre question n'était pas tout à fait à ce niveau-là, mais c'est ce qui me vient en tout cas dans les réactions, parce que je n'ai pas du tout abordé la question des émotions par rapport aux patients, sauf dans des cas où ils ont été dans des situations de mettre

en danger les patients, élément qui a été aussi abordé par des encadrantes. Du point de vue des encadrantes, ça leur permet de justifier aussi pourquoi elles s'engagent beaucoup dans l'encadrement des nouveaux, parce qu'ayant vécu des situations difficiles, et en ayant mis les patients en danger, par manque d'encadrement pour faire vite, du coup elles s'engagent dans l'encadrement pour éviter aux élèves de rencontrer ces situations.

Véronique Poète : Je parlais de l'émotion de la situation de formation. Je parlais de cette émotion-là, et comment ils vivaient le fait de : tu n'as pas fait ci, tu n'as pas fait ça.

Jeanne Thébault : Alors c'est ce que j'ai essayé de reprendre dans les échanges.

Véronique Poète : Non mais, je parlais de l'émotion de la situation, d'être en situation de formation, avec quelqu'un qui vous suit, mais qui quand même a un regard sur la manière de le faire, qui corrige. Est-ce que ça a été vécu de la part de l'élève ? Voilà moi, j'ai eu la perception a priori que, dans ce que vous avez raconté que c'était plutôt bien vécu, mais peut-être pas.

Jeanne Thébault : Il y a des choses qui sont très mal vécues. Mais voilà, ce que je voulais dire c'est que, par rapport à l'exemple que j'ai présenté tout à l'heure des échanges au sein de l'atelier, là où on voit de l'émotion, c'est dans la réaction sur les termes. C'est-à-dire, on ne comprend pas, mais pourquoi on nous dit ça ? Et c'est seulement une fois qu'on essaye de poser les éléments sur ce qu'il y a derrière que les étudiants prennent conscience finalement qu'il y a quelque chose de plus que de la manière dont c'est dit, et de la manière dont les mots sont choisis, que tout n'est pas réfléchi non plus tout le temps. Donc c'est d'abord, critiquer la manière dont c'est dit, avant de se poser la question du contenu qu'il y a derrière. Mais à creuser. Votre question me fait penser à plein d'événements. À creuser. Merci beaucoup.

Amélie Moreau : Alors moi, je ne partage pas vraiment l'analyse sur les échanges sans émotion. Au contraire, dans la retranscription que vous en avez fait, on la sent à la fois un peu en colère contre cet élève, et moi, je sens un peu de la peur de sa part (alors peut-être que je sur-interprète). Et comme c'est une émotion qu'on a l'impression qu'elle s'interdit, la peur de mal faire, la peur de mal dirigé, et la peur peut-être de mettre en danger le patient, et comme on sent qu'elle se l'interdit pour faire écho avec la présentation de ce matin, on sent qu'elle se rigidifie, et que du coup, elle est très sèche. Alors peut-être que c'est votre retranscription qui donne ça, mais moi, c'est plus comme ça que je l'ai ressenti et que derrière... Après c'est, chacun sa sensibilité. Alors je me demandais justement : quelle était la part de ces émotions dans cette relation-là ? Et aussi le public, parce que là du coup en fait les patients ils sont publics au sens de, on a l'impression qu'ils assistent à cette relation de formation, et est-ce qu'ils essayent de rentrer dans le jeu, ou ils sont vraiment passifs ? Qu'est-ce que vous avez pu observer des choses sur comment ils se sont inclus dans cette relation de trio en fait ?

Jeanne Thébault : Deux questions pas très faciles. Sur la question des émotions, ce n'est vraiment pas une entrée inscrite dans la manière dont je m'y suis prise, et dans le regard que je peux porter. Et pour rejoindre ce que je disais avant, ça m'interpelle. Donc je pense que je vais davantage creuser finalement ce qui s'y joue, et comment... Enfin, je suis en élaboration là. Ça me questionne pas mal.

Sur la place des patients, l'objet des travaux ici était vraiment porté d'abord sur la question de la transmission et des interactions formatives. Finalement, le patient est toujours là dans les échanges qui existent. Après, il y a des situations où justement présence – absence, les choses se passent différemment. Des situations où une encadrante serait en train d'encadrer, tout en verbalisant avec la patiente pour que les trois réalisent et co-construisent le soin, ça, je ne l'ai pas rencontré dans les situations analysées. La situation-là qui me vient à l'esprit, où il s'est joué quelque chose – et on retrouve aussi des éléments proches de ce qu'ont pu dire notamment Catherine Teiger, Estelle Cloutier et Hélène David, sur les situations des aides-soignantes à domicile au Canada, au Québec, où justement il y a des stratégies construites avec les patients, qu'on va transmettre dans le détail à une nouvelle qui va nous remplacer, ce qu'on a construit comme gestes, relation, avec la patiente, et qui

a été construit dans ce binôme-là, qu'on essaye de transmettre à la remplaçante. Mais on n'est pas dans une relation où le trinôme est présent non plus.

La situation à laquelle je pense, en chirurgie cardiaque, c'est à un moment, il y a un soin compliqué. C'est l'élève qui doit le réaliser. Et dans les émotions d'ailleurs, c'est dans la situation, ce n'est pas forcément verbalisé, mais c'est dans l'attitude de l'étudiante qui se prépare, qui oublie des choses, qui revient plusieurs fois voir son encadrante, et qui finalement doit quand même faire ce soin, qui correspond au fait d'enlever des fils qui sont attachés au cœur de la patiente. Donc c'est un acte important, où pendant l'acte lui-même il n'y a aucun échange avec la patiente. C'est-à-dire qu'il y a une concentration. Il y a des échanges entre encadrante et encadrée : fais comme ci, fais comme ça, mets plutôt comme ci... Et l'étudiante qui dit : « Je n'arrive pas, vas-y, prends la suite ».

Mais justement, les auteures que je citais précédemment, expliquent, dans les situations qu'elles ont rencontrées auprès de personnes âgées, que justement il y a des moments où il n'y a pas de discours avec le patient, mais ce n'est pas pour ça qu'on n'est pas en train d'être avec lui. C'est que, la coopération finalement se fait dans la non-verbalisation. Et donc tout le monde est concentré sur ce qui se passe. Donc, à ce moment-là, on ne parle pas. Mais par contre, on a préparé avant, et on en reparle après pour savoir si tout s'est bien passé. Mais pendant cet instant-là, il n'y a pas d'échange.

Christine Vidal-Gomel : Je vais revenir sur quelques éléments du débat. En écoutant le débat, et en écoutant les exemples que tu as donnés, ça me fait penser à ce que disent un certain nombre de formatrices en ISFI (Institut de Formation en Soins Infirmiers), que j'ai plutôt comme étudiantes. Je n'ai pas travaillé sur leur travail particulièrement, mais c'est plutôt les difficultés dont elles font état dont je vais parler.

C'est-à-dire qu'avec la réforme de 2009, ils ont donné une vraie place au tuteur de terrain dans la formation, et en même temps, les formatrices se sentent aussi un petit peu démunies, notamment comme ça a été noté par Véronique Poète, il n'y a pas de vraie reconnaissance de ce rôle de tuteur. Et elles n'ont pas tant de temps que ça pour les aider et pour travailler avec eux ce que c'est que de transmettre au final. Et je pense à ça parce que ça rend quand même la situation extrêmement compliquée pour former ces jeunes professionnels. C'est-à-dire qu'il y a à la fois besoin de terrain, il y a à la fois besoin du tuteur et de formatrices en IFSI. Et les relations, avec cette réforme, se sont peut-être un petit peu compliquées. Enfin, ce dont mes étudiantes témoignent, c'est de ces difficultés. Il me semble que c'était important de le dire. Et en même temps, ça me renvoie aussi à l'exemple détaillé que tu as donné, parce que cet exemple si on l'écoute du point de vue de la façon dont les choses sont transmises, de ce qui est transmis, il y a beaucoup beaucoup de règles qui sont données. Il n'y a pas beaucoup d'explications. Il y a beaucoup de choses qui restent très implicites. C'est au formé, en fait, de comprendre tout seul ce qu'il y a derrière. On pourrait se poser des questions sur la qualité formative de telles interactions. Enfin, en tout cas, moi, ça me pose de vraies questions sur ce que c'est le tutorat, et des qualités du tutorat. Voilà. C'était une première remarque.

J'avais une deuxième question qui est devenue une remarque je ne sais pas trop, ou plutôt pour que tu me donnes ton avis. En t'écoutant, la reprise de la dichotomie entre technique et relationnel à chaque fois, ça me gêne quand même beaucoup. Je n'ai quand même pas le sentiment que ce qu'on appelle technique, ce soit que technique, et ce qu'on appelle relationnel, se soit si relationnel. Dans l'exemple que tu donnais, typiquement, il y a un diagnostic sur la douleur. Il est douloureux. C'est un diagnostic sur la douleur, en fait. C'est un terme qu'ils utilisent souvent pour rendre compte de ça, il me semble dans ces métiers. Et, du coup, c'est parce qu'il est douloureux qu'il y a quelque chose à faire. Ce n'est pas si relationnel, me semble-t-il. Et comme tu en as donné un exemple tout à l'heure aussi, c'est en tout cas, si c'est relationnel, ça ne passe pas que par la parole – ça passe de plein d'autres façons. Donc, je suis un peu gênée. Je ne sais pas s'il faut continuer à garder cette dichotomie. Voilà. J'aimerais bien que tu me donnes ton avis sur ce point à partir de ce que tu as vu dans tes longues observations.

Jeanne Thébault : Merci pour ces questions, qui ne sont pas faciles faciles non plus. Comment répondre. Je crois que, cette dichotomie, je suis d'accord avec toi, il faut réfléchir à ne plus l'utiliser

dans ces termes-là. Sauf que, malheureusement, on est face aux acteurs qui pensent la transmission comme cela, comme s'il y avait des savoirs stricts, techniques, à apprendre. Et l'idée ici dans le modèle proposé, en parlant de combinaison de savoirs professionnels, c'est bien l'idée d'articuler les différentes dimensions. Donc je me rends compte que du coup, dans une présentation comme celle-là, à la fois parler de combinaison de savoirs professionnels, et à la fois employer cette dichotomie, pose question. Mais je suis d'accord avec toi pour dire que, c'est justement porter le fait que, les deux soient combinés et articulés, plutôt que de dire qu'il y a du technique d'un côté et du relationnel de l'autre. Ça, je suis d'accord avec toi. Je ferais attention à l'avenir. Sauf que c'est aussi en réaction par rapport à ce que portent les acteurs en face. Suivant qui on a en face pour pouvoir aborder ces éléments-là, parce que des fois, on a aussi besoin de dire qu'il n'y a pas que du technique. Et justement il faut porter le côté relationnel, et l'amener en disant qu'il est justement à articuler, à combiner au technique.

Sur le premier volet, sur les règles qui sont données sans forcément l'explication en détails, on parle beaucoup depuis ce matin de question de temps, et aussi d'avoir le temps de se poser soi-même les questions sur sa propre activité, de ce qu'on pense, de ce qu'on fait, et de comment on le fait. Donc tout ça, ça demande du temps. Ça demande des pratiques réflexives de chacun. On parle beaucoup des activités réflexives de l'encadrante pour savoir comment transmettre ses propres acquis d'expérience, mais on pourrait aussi s'interroger au sujet des pratiques réflexives des encadrés. Sur, qu'est-ce que c'est que d'apprendre ? Et donc ce n'est pas seulement prendre ce qui nous est donné par les autres, mais c'est aussi y réfléchir, se positionner, aller chercher d'autres informations, croiser les données. Enfin c'est un vrai travail.

Mais par contre, les échanges, je pense que je vais les travailler aussi différemment maintenant. Les échanges qui ont eu lieu pendant les ateliers réflexifs, je pense que ça a permis aussi d'ouvrir sur la manière de poser les questions. Je n'ai pas de retour aujourd'hui de ces quatre étudiants, qui ont participé aux ateliers, pour savoir ce que ça leur a fait de participer. Mais, à la fin de la dernière séance, je leur ai demandé leur avis, à ce moment-là, sur les ateliers. Et le retour, ça a été de me dire qu'aujourd'hui dans leur situation, ils n'avaient pas cet espace-là, encore une fois sans quelqu'un qui rappelle la règle. Juste pour préciser, on était deux animatrices dans ces ateliers, deux ergonomes, où on a justement essayé d'aller chercher l'activité de transmission dans ce que pouvaient aborder les étudiants, et ça a été leur remarque, c'est-à-dire « c'est la première fois qu'on parle des soins, et qu'on parle de choses qui normalement ne se font pas, et que la personne qui nous interroge n'est pas en train de ramener la règle ». C'est plutôt « on en discute, et on est là pour en discuter ». Le fait qu'ils soient quatre là aussi, avec des points de vue qui bougent, ça les a fait évoluer ensemble. C'est-à-dire que chacun ramène son expérience. C'est pour cela que j'avais pris l'exemple de l'aérosol, car finalement, qu'est-ce qui se joue ? Est-on vraiment centré sur la remise en cause de la continuité ? Est-ce que justement, comme ils en arrivent à dire, finalement c'est que, préparer l'aérosol, ça ne prend pas tellement de temps donc ça aurait pu être fait. Donc, c'est aussi des espaces et des lieux d'échange, sur les pratiques.

Hélène Cherondon : Oui, peut-être que vous avez déjà présenté les choses au début de votre intervention, mais je suis arrivée en retard, excusez-moi. C'était par rapport à ces ateliers réflexifs, de savoir comment ils étaient organisés. Donc, de ce que j'ai compris à partir de ce que vous avez dit, en fait les échanges portaient d'une restitution de bout d'observations que vous aviez déjà faites, ou est-ce que c'était des échanges qui portaient de ce que livraient les étudiants ? Est-ce que vous étiez en amont de l'échange, ou non ?

Jeanne Thébault : En fait, je ne suis pas rentrée trop dans les détails aujourd'hui sur la méthodologie, j'ai juste dit le minimum. Par contre, ça a fait l'objet d'une présentation dans ce même séminaire en 2014, où l'objet était la présentation de ces ateliers réflexifs. En fait, on les a pensés dans une progression. C'est-à-dire qu'on avait pensé trois séances, avec une progression qui était la suivante : ne pas avoir de support de notre part lors de la première séance, pour justement que les élèves parlent de leur propre vécu, les propres situations vécues, avec l'idée derrière qu'on connaît assez bien en Ergonomie c'est que quand on pose la question à des gens de leur travail, la première

chose qui vient, c'est plutôt du côté de la tâche. Donc on avait ça en tête quand on a préparé l'organisation de ces ateliers. On s'est dit, cette séance-là on va essayer de voir tous les éléments qui seront abordés sur les tâches, c'était donc assez ouvert. En tant qu'animatrices, on était là pour poser des questions si les discussions retombées un peu entre eux. Mais il y a des moments où dans cette séance, on n'avait même plus besoin de parler, où justement, ils se questionnaient les uns les autres pour savoir si dans telle situation ça s'était passé comme ci, comme ça. Donc, il y a eu cet engagement-là dans la première séance.

On avait pensé la deuxième séance de la manière suivante. On a présenté quatre cas, avec la scène de théâtre (premier exemple sur fond bleu), où là on leur proposait des éléments de contexte, et un verbatim ou le déroulement de la situation, pour les faire réagir. Et donc là, ça orientait l'objet des échanges.

La première séance, si je reviens aussi, leur a permis je pense, de comprendre qu'on n'était pas dans le jugement, pour faire vite. Et donc du coup, ce qui a permis dans la deuxième séance, quand on leur proposait de se positionner par rapport aux situations qu'on leur proposait, ça les a amenés assez vite à aborder ces aspects-là. C'est-à-dire qu'ils pouvaient dire qu'ils se sont retrouvés en difficulté, que... enfin, assez libres finalement de parler sur ces aspects « d'écarts à la règle » pour dire vite.

Et dans la troisième séance, c'était un peu différent, on avait l'idée de redonner la main aux étudiants. Donc en fin de deuxième séance, on leur avait distribué une enveloppe avec douze cas qui sont plus simples (les tablettes, comme plus haut). Il y avait les scènes de théâtre pour la séance 2, et des cas beaucoup plus simples pour la dernière séance. Donc, ils sont partis en fin de séance 2 avec cette enveloppe. On leur avait dit de choisir trois cas parmi ces douze, qu'ils présenteraient lors de la troisième séance. L'idée était de leur permettre de reprendre la main, et de pouvoir expliquer aussi leur choix, et d'aller un peu plus loin, parce que là, sur les douze ils ont dû expliquer justement « moi, j'ai choisi celle-là en premier parce que ça me pose telle et telle question ». Enfin, on a eu cette préparation, cette réflexion au préalable sur ce que ça pourrait être. Après, il reste encore à analyser tout ce qui s'est passé dedans, avec les questions d'aujourd'hui aussi, et de pouvoir formaliser tout ça. C'est un travail pour la suite.

Serge Volkoff : Moi, je voulais revenir sur le questionnement d'Aurélie tout à l'heure, à propos des rapports de l'ordre de hiérarchie sociale dans la relation de tutorat, enfin d'accompagnement de formateurs comme ça. Et c'est vrai que c'est une question dans mon souvenir, que tu ne t'es jamais trop posée, et qu'on ne s'est jamais posée, ceux qui entouraient ta démarche de recherche. Alors avec ce que je sais et comprends des analyses que tu as menées, sur ce que tu as présenté aujourd'hui, sur ta démarche de recherche, il me semble que c'est un peu vrai, mais ça mérite de le discuter. C'est-à-dire, premièrement, ça ne va pas forcément de soi que la personne soit évaluatrice, alors d'abord ce n'était pas si toujours le cas que ça, et la connotation un peu de hiérarchie, de commandement presque, qu'il peut y avoir dans le rapport, ne vient peut-être pas trop de cette position d'évaluateur final. Enfin, c'est à discuter. Ce n'est pas forcément ça. En revanche, il me semble qu'il y a de vraies raisons contextuelles que tu avais analysées pour décrire d'autres choses, mais qui ont peut-être expliqué ça, et qui à mon avis sont différentes selon qu'on est en présence ou pas du patient. Je vois ça un peu comme ça. C'est-à-dire que, c'est sous ton contrôle, mais dans le couloir pour dire vite, dans la salle d'infirmière, etc., le rapport, la tonalité un peu commandement des rapports, c'est très présent parce qu'on est pressé. Et il faut absolument tenir tel et tel truc. Et « on fait ça d'abord », « non, non, non », « d'abord n'oublie pas tel truc ». Ils sont en même temps dans la production et la formation. Et au fond, il s'agit de tenir l'activité de soins, la production de soins, et ça ça suppose de faire faire à un moment donné à la personne qu'on est en train de former, telle chose et pas telle autre, et de telle manière et pas de telle autre. En présence du patient, il me semble, qu'il y a une chose en tout cas qui ne s'est jamais produite, et on comprend bien pourquoi. C'est que l'encadrante soit en train de pointer des insuffisances professionnelles de celle qu'elle forme, parce que ce ne serait pas hyper-rassurant pour le patient, qui d'ailleurs derrière, ne voudrait plus du tout que ce soit l'élève qui s'occupe de lui. Donc, c'est quelque chose qui est conditionnée

par autre chose qui est, je préfère carrément donner des ordres quand il faut, sur des moments un peu névralgiques, pour que la personne puisse pile poil bien faire ce qu'il faut faire, voire faire à sa place si c'est à la fois délicat et pressé. Et donc, il y a une tonalité un peu de commandement qui est liée à ça.

Alors, je finirai en disant que, par contre, ce qui était intéressant c'est que dans les ateliers réflexifs, au début souvent de leurs commentaires sur une situation, ils la lisaient un peu comme ça en effet, comme quelque chose de domination sociale hiérarchique, etc., avec la même petite révolte collective qu'ils pouvaient avoir. Puis, par un travail de réflexion, ils arrivaient à le lire un peu autrement. Donc, c'est comme si le rapport hiérarchique présent dans la relation de formation était à la fois présent d'emblée, et contestable.

Véronique Poète : Pour prolonger aussi la discussion finalement, pourquoi pas d'ateliers réflexifs pour les encadrants ? Parce que eux aussi, ils doivent avoir un certain nombre de débats sur des dilemmes, parce qu'on peut se dire que, l'histoire de l'aérosol, peut-être qu'un autre aurait fait autrement dans une autre situation, et que tout ça n'est pas si clair et si tranché que ça.

Jeanne Thébault : Merci pour cette question. C'est effectivement des choses que je n'avais pas reprécisées aujourd'hui, mais ce qui était prévu initialement, c'était de réaliser plusieurs groupes, qui croisaient encadrants et encadrés, et aussi plusieurs encadrants ou plusieurs encadrés. Le contexte compliqué des soins et des services de soins, en fait, n'a pas permis d'organiser ces rencontres-là, et cela-même en essayant de constituer un groupe avec les personnels du pool de remplacement du CHU. On pouvait envisager, si on n'arrivait pas à sortir des personnels permanents des services, peut-être à aller piocher du côté des remplaçants, mais même pas, parce qu'on avait besoin d'eux dans les services.

Et par contre, on avait mis en place un comité de suivi de cette recherche, avec différentes directions du CHU : direction des soins, des ressources humaines, chef d'établissement, responsables de formation des cadres, formation initiale et continue. Ils étaient tous intéressés par cette question. Mais ça n'a pas pu être possible. Et finalement, le seul groupe qui a pu se mettre en place, c'est celui d'étudiants, avec des étudiants volontaires en dehors de leurs heures de formation. Donc là, c'était vraiment du bénévolat. Voilà. Mais c'était bien sûr un projet, je pense que ça le reste pour l'avenir. Mais il faut réfléchir au cadre justement, la possibilité de mettre en place ces choses-là.

Aurélié Jeantet : Juste pour prolonger un petit peu certains points de discussion, effectivement alors sur la question des rapports hiérarchiques, on voit qu'il y avait contestation sur la question du détail. C'est un détail. Mais non, ce n'est pas qu'un détail. Enfin, ça discute quand même. Mais on perçoit qu'il y a sans doute des émotions-là qui se manifestent. Et alors, rapports hiérarchiques, moi, je les vois aussi puisque vous parliez de services rendus par les infirmières qui forment. Un service qui est rendu aux organismes de formation, à travers l'information qu'elles dispensent sur le tas. Il y a aussi... Enfin, je me demandais, en vous écoutant, si elles ne demandent pas aussi que les étudiants leur rendent service. C'est-à-dire qu'elles passent du temps, beaucoup de temps, vous parliez de 35 % de leur temps avec cet étudiant-là, dans la séquence que vous nous avez décrite. Mais peut-être qu'elle attend aussi un gain de temps ? C'est-à-dire une délégation d'un certain nombre de tâches. Enfin je ne sais pas. C'est une question que je me posais parce que sur la question de l'aérosol par exemple : tu aurais dû le préparer l'aérosol avant, pour que moi je n'ai pas à le faire. Enfin bon. Voilà en même temps, c'était son *job* à lui apparemment, mais bon... Voilà. Il y avait cette question-là aussi d'une délégation possible. Voilà, je me demandais s'il n'y avait pas ça. En fait, je me disais que peut-être que le paradigme du don et du contre don, voilà, qu'est-ce qu'on a en échange en fait ? C'est-à-dire qu'il y a du don dans la transmission. Est-ce qu'il y a du contre don local ? Enfin voilà je trouvais que peut-être ça pouvait être intéressant d'aller chercher un peu de ce côté-là pour décrire ce qui se passe dans la relation de transmission.

Et puis, l'autre chose, c'était une réaction par rapport à ce que vous disiez sur le fait qu'évoquer les émotions pénibles, même des émotions très pénibles, le fait de mettre en danger un patient, j'imagine qu'il y a une peur rétrospective, un sentiment de culpabilité, etc., qui provoquent de

l'enthousiasme quand on s'aperçoit que c'est partagé, en fait. Du coup, je pensais aux travaux de Bernard Rime « Le partage social des émotions », qui peut donner des pistes en psychosociologie, enfin qui peuvent être assez éclairantes aussi puisque ce qu'il montre c'est que le fait de pouvoir reparler d'émotion, ça change tout. C'est-à-dire que, des émotions, y compris pénibles, on arrive à y faire face à partir du moment aussi où il y a un partage avec d'autres.

Valérie Zara-Meylan : il n'y a plus l'air d'avoir trop de questions rentrées. Donc, on va remercier beaucoup Jeanne Thébault.

Chapitre 3

CHANGER DE DISCIPLINE AU GRÉ DES RÉFORMES DANS L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE : QUELLES INCIDENCES SUR LE RAPPORT AUX ÉLÈVES ?

Dominique Cau-Bareille, ergonome, IETL, université Lumière
Lyon 2, Creapt

Bonjour.

Effectivement, je suis maître de conférences en ergonomie à l'Institut d'Études du Travail de Lyon au sein de l'université Lyon 2. Je fais partie du laboratoire de recherche ECP de l'université Lyon 2, ECP pour « Éducation, Cultures et Politique ». Ma présentation va porter dans le champ de l'enseignement, en lien justement avec des problématiques de recherche développées au sein du laboratoire. Je développerai cela un peu plus loin.

Je participe également à l'équipe du Creapt depuis une vingtaine d'années. Je m'intéresse aux questions de vieillissement au travail depuis une trentaine d'années. Cette problématique sera également présente dans ma réflexion.

Je fais enfin partie de l'Institut de Recherches de la FSU (Fédération Syndicale Unitaire) ; appartenance qui expliquera le fait que je me suis engagée dans la recherche que je vais vous présenter.

Le titre que j'ai donné à ma communication est : « *Changer de discipline au gré des réformes dans l'enseignement agricole : quelles incidences sur le rapport aux élèves ?* » On pourrait l'élargir à : quelles incidences cette évolution du rapport aux élèves dans le cadre du processus de transition a eues sur la santé des enseignants ? Je terminerai mon propos par une discussion sur les problèmes de santé que génère cette réforme.

Pourquoi avoir réalisé ce travail ? En tant que membre du chantier travail de l'Institut de recherches de la FSU, j'ai reçu une demande syndicale de la part du SNETAP (Syndicat National de l'Enseignement Agricole Public) : les responsables étaient inquiets des conséquences de la reconversion disciplinaire qui touchait les professeurs techniques-bureautique et comptable, à la suite de la disparition de la filière « Service en Milieu Rural » (SMR).

Un élément de contexte est important à préciser. Était intervenue quelques années auparavant une restructuration de la filière STI2D obligeant de nombreux professeurs à se reconverter dans d'autres disciplines. Cela avait généré beaucoup de souffrances et conduit à plusieurs suicides d'enseignants, dont le plus emblématique fut celui de Pierre Jacque à Marseille.

Dans les deux situations, le mode d'introduction de la réforme a été analogue : à l'occasion de réformes de filières professionnelles, on demandait à des professeurs d'enseigner une autre discipline que celle à laquelle ils avaient été formés et qu'ils enseignaient jusque-là. Dans les lycées agricoles, les enseignants de Techniques Comptable et Bureautique (que j'appellerai à partir de maintenant TCB) allaient devoir soit enseigner d'autres disciplines dans d'autres filières d'enseignement des lycées agricoles, soit sortir de l'enseignement. Conscients des risques psychosociaux liés à la reconversion du fait de l'expérience des professeurs STI2D, nous avons pensé au sein de l'équipe de recherche de la FSU qu'il serait intéressant que l'on mène une recherche approfondie sur cette phase de transition.

Cinquante-neuf enseignants TCB étaient concernés par la réforme de la filière ; ça ne fait pas beaucoup en soi par rapport au nombre considérable d'enseignants qui travaillent dans les établissements. Et comme ils étaient peu nombreux, ils n'avaient pas vraiment suscité une attention particulière, y compris de la part du syndicat. Mais étant donné les enjeux en termes de santé et de compétences liés aux reconversions que nous avons identifiées dans le cadre de la réforme STI2D, j'ai proposé que l'on réfléchisse aux enjeux de formation, d'évolution des compétences et de santé, liés à cette reconversion TCB au travers d'une recherche de terrain.

Cette recherche s'inscrit également dans un axe de recherche de mon laboratoire de recherche ECP, intitulé « *Durer dans le métier enseignant* ». Comment dure-t-on dans le métier enseignant dans un contexte où l'on doit rester plus longtemps en activité professionnelle ? La professionnalité des enseignants étant soumise à l'épreuve du temps, de l'allongement des carrières, et à de nombreux changements affectant la vie professionnelle des enseignants, comment dure-t-on dans le métier ? Comment dure-t-on dans le métier quand on ne peut plus enseigner sa discipline ? Quelles ressources peut-on mobiliser ? Quels obstacles aussi pour durer dans le métier ?

Parmi les cinquante-neuf personnes concernées par la réforme, six ont tout de suite quitté le métier : trois sont sorties par la voie de la mise en arrêt de travail longue durée pour dépression jusqu'à l'âge de départ à la retraite, trois autres ont décidé d'anticiper leur départ à la retraite de quelques mois, voire quelques années, refusant de s'engager dans ce processus de changement. Tout ça s'est fait sous haute tension, dans un contexte, vous imaginez bien, de souffrances énormes. En référence à notre discussion d'hier, la dimension émotionnelle liée à cette situation de transition professionnelle imposée est ici très très forte. Elle est centrale pour comprendre tout ce que vont chercher à construire les enseignants pour non seulement rester enseignants, mais aussi essayer de produire un travail de qualité bien qu'ils soient et se disent incompetents dans la nouvelle discipline. Et ça, vous verrez, c'est compliqué.

Cette fameuse réforme TCB s'est déroulée de la manière suivante.

Le 11 octobre 2011, les enseignants qui étaient pour certains en cours, d'autres en train de préparer leurs cours à la maison, reçoivent un *mail* leur disant : « *On supprime au niveau national la filière dans laquelle vous enseignez principalement : la filière Service en Milieu Rural. On vous demande de vous reconvertir dans une autre discipline présente dans les lycées agricoles ou d'aller vers d'autres fonctions* ». Deux éléments importants sont à souligner ici. Premièrement, ce *mail* était censé être envoyé aux cinquante-neuf personnes concernées. Pourtant, quand on regarde un petit peu de près comment les choses se sont effectivement passées, on se rend compte que certains enseignants n'ont pas reçu ce *mail* et n'ont pas été informés qu'il y avait la réforme : c'est parfois en discutant avec des collègues qu'ils ont appris qu'il y avait une réforme, et qu'ils se sont rendus compte que bizarrement ils n'avaient pas été contactés. On perçoit ici un peu d'improvisation dans l'information. Deuxièmement, pour ceux qui avaient reçu le *mail*, cette modalité d'information a été unanimement jugée inadaptée et violente compte tenu des enjeux de carrière : « *ce n'est pas une façon de faire !* » ; chacun y allant de ses termes pour justifier le fait que ce mode d'information était inadmissible : « *On ne dit pas les choses comme ça aux gens !* »

Il était prévu par le ministère que chaque enseignant concerné rencontre un inspecteur pour évaluer ses compétences, pour identifier la discipline de reconversion qui l'intéressait. Les disciplines possibles de reconversion étaient les suivantes : Économie Sociale et Familiale (ESF), Technique Informatique et Multimédia (TIM), Documentation, Économie, Maths informatique, faisant fonction de proviseur, ou autre. Autre, c'est-à-dire qu'on a dit aux enseignants : « *vous pouvez même quitter l'enseignement, vous pouvez être chargé de mission à la région, au département, devenir même secrétaire* ». J'ai résumé la réorientation des dix-neuf enseignants que j'ai rencontrés dans le tableau suivant :

Tableau 1. Disciplines de reconversion pour les 19 personnes rencontrées

Discipline de reconversion actée par le ministère	Nombre d'enseignants (/19)
ESF	6
Economie	7
TIM	4
Math Informatique	1
Documentation	1

Plusieurs inspecteurs ont été mobilisés pour assurer ces entretiens : l'inspectrice TCB elle-même en reconversion, l'inspectrice d'ESF (Économie Sociale et Familiale), l'inspecteur d'Économie... Le problème, c'est qu'il semble qu'il n'y ait pas eu d'harmonisation entre eux, et que chacun a fait un peu comme il le sentait, certains essayant de promouvoir leur discipline. C'est le cas en particulier de l'inspectrice d'ESF qui devait alimenter sa nouvelle filière « Service à la Personne » récemment mise en place : il y avait en effet des besoins dans les établissements autour de l'Économie Sociale et Familiale : « *ça serait pas mal si vous y alliez parce qu'il va y avoir des besoins dans les établissements* ». Mais des personnes n'ont pas rencontré d'inspecteur : juste un coup de fil pour discuter des possibilités de reconversion.

Ensuite, ce qui était prévu dans les engagements du ministère, c'est qu'il y aurait une formation pour assurer la montée en compétence des enseignants dans leur nouvelle discipline. Ces formations devaient être dispensées par l'ENFA (École Nationale de Formation Agronomique) à Toulouse. En fait, ça n'a pas été le cas pour toutes les disciplines de reconversion, comme nous pouvons le constater sur le tableau 2.

Tableau 2. Processus de formation programmé pour la discipline de reconversion

	Formation organisée spécifiquement pour ces enseignants	Intégration dans des formations existantes pour des primo arrivants	Stage	Tuteur officiel
ESF (7)	6 semaines de formation à l'ENFA		4 semaines dans des secteurs des services différents	Oui
TIM (4)	6 semaines de formation à l'ENFA		2 semaines de stage avec un tuteur TIM d'un autre établissement	Oui
Math-info (1)		2 semaines à l'ENFA	Non	Non
Economie (7)	Non	Non	Non	Non
Documentation(1)	Non	Non	Non	Non

C'est-à-dire qu'il y a ceux qui sont allés vers l'ESF qui sont entrés dans un dispositif de formation de dix semaines en comptant les stages, ceux qui sont allés vers la Technique informatique et multimédia (TIM) qui ont eu six semaines de formation en comptant deux semaines de stage, ceux qui se sont orientés vers les maths à qui on a proposé de rejoindre un groupe de débutants dans l'enseignement sur deux semaines... Par contre, ceux qui sont allés vers l'Économie, la Documen-

tation n'ont pas eu de formation proposée. On perçoit donc des disparités importantes entre les enseignants selon la discipline de reconversion ; certains devant se débrouiller vraiment seuls pour développer les connaissances nécessaires aux nouveaux enseignements. Je ne développerai pas ici le contenu de la formation, qui mériterait pourtant d'être évoqué car très sommaire et peu capacitant.

Il est important de préciser qu'aucune décharge horaire n'a été mise en place par le ministère pour permettre aux enseignants de se former, de préparer les nouveaux cours et assurer le processus de transition. D'où un surcroît de travail que résume assez bien ce verbatim : « *Ça a été extrêmement dur de tout tenir parce que, même en notre absence, pendant qu'on était en formation, il fallait qu'on donne du travail à nos élèves, qu'on continue à les suivre en stage* ».

Un tutorat avait été prévu en plus de la formation ; mais, dans le texte initial, il n'y avait pas tellement de formalisation de ce tutorat. Dans les faits, il n'y a jamais eu de tutorat au sein des établissements. Lorsqu'il s'est mis en place, il a été assuré par des personnes à distance, donc difficilement accessibles, sauf par *mail*. Cela n'a pas facilité les échanges, les observations, les processus de transmission et surtout la construction du genre professionnel dans la nouvelle discipline.

La reconversion a été ensuite actée par une inspection par l'inspecteur de la nouvelle discipline ; là aussi, il y aurait beaucoup à dire, mais je n'ai pas le temps.

Au vu de ce dispositif de formation rapidement brossé, je me suis interrogée sur plusieurs points : quelle prise en compte de la diversité des enseignants, et de leur parcours professionnel ? Parce qu'une des caractéristiques quand même de ces enseignants, c'est qu'il y avait beaucoup de quadras et beaucoup, beaucoup de quinquas, des enseignants très expérimentés. Comment vont-ils vivre cette réforme ? Comment va-t-on les accompagner au fil de ce processus de changement qui s'inscrit nécessairement dans un temps long ? Quel accompagnement des enseignants en formation ? Dans ce contexte de fragilisation, comment allait évoluer le rapport aux élèves sachant que le fait de changer de filière d'enseignement allait amener les enseignants à côtoyer des élèves différents ? Car il faut bien comprendre que, du fait de la reconversion, la difficulté n'était pas seulement liée au changement de discipline : les élèves allaient avoir un autre profil.

J'ai centré ma présentation ici uniquement sur les enseignants reconvertis en ESF afin de simplifier mon propos. D'après les professeurs rencontrés, les élèves qui sont orientés en ESF sont beaucoup plus en difficulté scolaire que ceux qui se destinaient au secrétariat. Donc, je me suis posé plusieurs questions : comment les enseignants allaient-ils s'adapter à ce public particulier ? Comment allaient-ils gérer le fait d'être fragiles dans leurs compétences pour enseigner ? Est-ce que cela allait changer quelque chose dans le rapport aux élèves ? Cela allait-il générer une fragilisation de l'identité professionnelle ? Est-ce qu'ils se sentiraient encore enseignants dans la nouvelle discipline ou revendiqueraient-ils encore l'ancienne appartenance disciplinaire ? Quels impacts sur la santé ?

En quelques mots, je vais présenter mon cadre théorique et méthodologique. J'ai opté pour une approche systémique du processus de reconversion ; j'ai essayé de comprendre l'ensemble des dimensions qui allaient participer à ce processus de changement. Je me suis intéressée à la fois au contenu du travail, aux référentiels, à la manière dont les enseignants préparaient leurs cours, à la formation qu'ils avaient reçue, aux processus de coopération ou aux tensions liées aux reconversions entre professeurs et collègues, entre professeur et hiérarchie. Je me suis également intéressée à l'impact de cette réforme sur l'organisation des établissements, car le redéploiement des enseignants sur des disciplines déjà affectées, parfois à des vacataires, a eu des incidences sur les emplois du temps des collègues, suscitant des tensions, voire des conflits.

Ma démarche s'inscrit également dans une approche diachronique de l'activité et de la santé. J'ai essayé de resituer ce changement dans le parcours des enseignants, dans le processus de construction des compétences au fil du temps, tout en analysant l'impact de la réforme sur la santé.

Comme je le fais habituellement, j'ai mobilisé le modèle du système des activités (Curie), parce qu'il permet de comprendre l'incidence du travail sur la vie hors travail, les conflits qui peuvent émerger lorsqu'il y a trop de déséquilibres dans les formes d'engagement dans un sous-système de vie.

Et puis, j'ai mobilisé dans ce travail l'approche constructiviste développementale (Falzon), afin de questionner la dimension capacitante du dispositif mis en place pour accompagner la réforme, la dimension capacitante de l'organisation au sein des établissements et les conditions de développement des nouvelles compétences.

D'un point de vue méthodologique, j'ai réalisé dix-neuf entretiens individuels longs (19/59), dix-sept femmes et deux hommes, de 39 à 60 ans. Durant ces entretiens, j'ai effectué des rétrospectives de carrière afin d'identifier leur parcours professionnel et de repérer d'éventuelles transitions professionnelles antérieures. J'ai essayé de comprendre dans quel contexte ils avaient reçu l'information de la suppression de leur discipline et comment ils l'avaient vécue. Je me suis intéressée à la manière dont ils avaient fait le choix de leur discipline de reconversion, aux délibérations pour opter plutôt pour telle discipline plutôt que telle autre. Je les ai interrogés sur le dispositif de formation mis en œuvre à l'ENFA, son contenu, son adéquation à leurs besoins, la manière dont ils l'avaient vécue. Arrivaient-ils à mobiliser le contenu de la formation dans leurs nouveaux enseignements ? Pouvaient-ils mobiliser des ressources locales informelles ? Ont-ils mobilisé le réseau des collègues en reconversion en ESF ?

Je me suis également intéressée aux emplois du temps. Pourquoi les emplois du temps ? Parce que c'est une porte d'entrée intéressante pour aborder les négociations qu'ont tenté de mettre en œuvre les enseignants pour limiter le coût du changement. Y a-t-il eu des négociations avec les chefs d'établissement ou des collègues de maths-info pour garder une partie de l'informatique qu'ils assuraient auparavant en tant que professeurs TCB ? Dans certains établissements, il y a eu des régulations de ce type-là, limitant la charge de travail liée aux nouveaux enseignements. Par contre, d'autres chefs d'établissements ont été moins compréhensifs : *« Aujourd'hui, il n'y a plus de profs TCB, vous n'êtes plus TCB, donc vous n'avez plus ces heures. Vous êtes reconvertie en ESF ; vous êtes en ESF. Donc moi, j'ai des heures à caser en ESF, je vous donne ces heures »*. Ces régulations au sein des établissements sont vraiment importantes à saisir pour comprendre le vécu de la réforme et les problèmes de santé au travail.

J'ai centré ma communication uniquement sur les profs TCB reconvertis en ESF, essentiellement des femmes de plus de 40 ans, qui étaient au nombre de six.

Je voudrais d'abord insister sur la diversité de ces professeurs. Elles n'avaient pas toutes la même formation initiale : certaines avaient fait une formation d'assistante de direction, de gestion des entreprises, secrétariat de direction, d'autres avaient fait un BTS comptabilité ou un IUT de droit. Certaines avaient des compétences en bureautique, en secrétariat, des bases en comptabilité, mais il y en avait d'autres qui avaient des compétences un peu plus larges que celles qui étaient demandées. Il y a aussi des personnes qui, avant de rentrer dans le lycée professionnel, avaient exercé professionnellement dans des entreprises, et d'autres pas du tout. Cette formation initiale de départ, même lointaine, et ces expériences antérieures ont constitué des ressources dans le cadre de la reconversion. Donc, chaque enseignante avait un parcours différent.

Mais elles avaient toutes un point commun : leur modalité d'intégration dans l'enseignement en lycée agricole. Du jour au lendemain, vous arrivez parce que vous avez vu une annonce, vous vous

présentez au chef d'établissement ; et deux jours après, vous êtes en situation d'enseignement. Je vous ai pris un verbatim qui résume bien la manière dont les choses se sont passées : « *J'ai remplacé un congé maternité. Le vendredi, je me présente, et je vois le proviseur qui me dit : 'je vous laisse dans la cage aux fauves, vous commencez lundi'. J'avais 20 ans ; mes élèves en avaient 19 : ce n'était pas facile, j'avais très peur* ». Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que, tout de suite, ces enseignantes ont dû répondre aux besoins des établissements : le chef d'établissement comptait sur leurs connaissances pour assurer les cours, même si elles n'avaient jamais enseigné auparavant. Cela veut dire qu'il y a cette idée que l'enseignement, c'est quelque chose qu'on peut faire assez spontanément et assez vite avec un minimum d'investissement et surtout sans formation. Donc, l'entrée dans le métier a été très compliquée pour toutes. D'autant qu'à cette époque-là, le peu de différence au niveau des âges a créé beaucoup de fragilité dans leur métier d'enseignante. C'est important de comprendre cela, parce que c'est ce qu'on demande aujourd'hui encore aux enseignants avec la réforme TCB : d'improviser dans une nouvelle discipline, en apprenant beaucoup sur le tas et par soi-même.

En plus de rentrer comme cela dans le métier, on leur demandait d'être polyvalentes dans les disciplines à enseigner. C'est-à-dire que pour « faire leur service » (18h/semaine), elles devaient accepter des heures dans d'autres matières : « *Écoutez, nous, on a des heures à donner en maths, en français, en histoire, en langue. On vous les donne* ». Les chefs d'établissement comptaient sur leur professionnalisme, leur capacité de travail de préparation, pour assurer ces enseignements : « *Pour compléter mon service, on me demandait de faire du français, des maths. On me demandait plein de choses. Je ne pouvais pas refuser parce que j'étais contractuelle, et je ne pouvais pas refuser. Donc, je me démerdais comme on dit, je me débrouillais. Mais j'en avais marre d'enseigner toutes ces matières que je ne connaissais pas !* ». Simplement, quand on est jeune, en début de carrière, c'est peut-être moins difficile qu'en fin de carrière ; c'est en tous les cas ce que ressentent les enseignants : « *Quand on est jeune, on bosse, on bosse, et puis voilà, on s'en sort, on s'en sort. On bricole, mais on s'en sort. Mais, quand on a après 40 ans ou 50 ans, le coût de ce genre de fonctionnement, il devient beaucoup plus important* ». Ces ajustements aux besoins des établissements pour compléter les services, on va les retrouver tout au long de la carrière, générant des phénomènes d'usure dans ces adaptations permanentes ; n'oublions pas que notre population a entre 40 et 60 ans.

Et puis, ces enseignantes ont dû s'adapter aux changements de programmes, de référentiels, d'outils de formation des élèves (elles sont passées de machine à taper à l'utilisation d'ordinateurs, imposant la maîtrise de nombreux logiciels) ; certaines ont même dû faire de la gestion de réseau informatique pour l'établissement. Des changements qu'elles ont souvent abordés seules, sans beaucoup de formation. Une enseignante explique : « *Moi, ce n'est pas ma première reconversion. Moi, j'ai fait d'autres reconversions en interne sans que personne ne le sache, dans la mesure où je me suis toujours adaptée pour garder mon emploi. Moi, depuis le début de ma carrière, j'ai l'impression que, tous les 8 ans (il y en a d'autres qui disent six ans), je recommence autre chose, et je recommence...* » Et se manifeste en fin de carrière un ras-le-bol de ces changements coûteux en charge de travail, mais aussi en temps personnel : « *Les gens en ont marre de tout le temps changer. C'est dur d'enseigner, et de tout le temps repréparer des choses, s'investir sur des choses nouvelles. C'est pour ça qu'il y a usure parce que je n'en peux plus de tout le temps recommencer autre chose* ». C'est cet épuisement de recommencer, sans aide réelle. Alors, « *on fait comme on peut* ». Tout cela contribue à une usure organisationnelle et une fragilisation des enseignants en fin de carrière.

La réforme de 2011 a été encore plus violente que les précédentes car il ne s'agissait plus simplement de s'ajuster aux évolutions de la discipline TCB, mais carrément de changer de discipline d'enseignement. Cela est particulièrement perceptible dans ce verbatim : « *J'ai eu l'impression de perdre mon identité au gré du vouloir des autres* ». « *Au gré du vouloir des autres* », c'est-à-dire du vouloir du ministère qui voulait les reconverter, du vouloir des inspecteurs qui voulaient les orienter vers telle ou telle discipline, du vouloir des chefs d'établissement qui avaient aussi une logique

d'attribution des heures en fonction des besoins de l'établissement, qui pouvait aller à l'encontre justement des désirs aussi des enseignants.

À la réception du *mail* leur annonçant la reconversion, ce qui a dominé comme sentiment – et ça on le retrouve dans tous les entretiens – c'est de la colère. Et lorsque certaines enseignantes ont appelé le ministère pour avoir des explications, certaines ont vécu des traumatismes forts, comme le rapporte cette enseignante de 54 ans : « *J'ai téléphoné à une personne du ministère pour avoir des explications. On m'a dit : 'votre corps n'existe plus, votre corps n'existe plus. Je n'existe plus. Il faut que vous vous réincarniez en d'autres choses'* ». Vous voyez la violence du retour du ministère ? « *Dans le bureau, en cinq minutes, je n'existais plus. Madame X qui était la plus vieille du lycée, qui était arrivée dans l'établissement en 84, elle n'existe plus. Tout ce qu'elle a fait disparaît. Elle a obtenu la hors classe, elle a obtenu 20/20... Comme si tout ça disparaissait* ». Donc, le choc a été violent ! « *Moi qui étais compétente, qui étais reconnue par mes compétences dans l'établissement, mais je vais devenir quoi ? Je vais devenir quoi ? Et comment je vais m'en sortir avec mes élèves ?* » On perçoit l'inquiétude de cette enseignante investie dans son travail à créer les conditions de la réussite de ses élèves. Je vous ai pris un autre verbatim d'une enseignante un peu plus jeune (la quarantaine), qui a connu des problèmes de santé aigus pendant la phase de reconversion : « *On ne savait pas trop à quelle sauce on allait être mangées* ». Ces termes « *d'être mangées* » sont ressortis dans 80 % des entretiens que j'ai réalisés. Une autre m'a dit : « *Moi, j'étais en perte d'identité dans l'établissement. Quand j'ai reçu ça, j'étais dans un état psychologique pas très bien. Je n'avais plus d'heures dans ma discipline. Je ne savais plus où j'allais. Je ne savais plus* ». C'est dit autrement, mais l'idée est la même.

Ensuite, il a fallu faire le choix de la discipline de reconversion ; elles ont dû se déterminer dans le mois. Le choix a été contraint par le fait que toutes les enseignantes ont voulu rester dans leur établissement. Donc, il fallait accepter de répondre aux besoins de l'établissement et plus nécessairement à leurs centres d'intérêt. Or, les possibilités étaient souvent réduites, ce qui a amené par exemple une enseignante qui aurait aimé aller vers l'économie, d'aller vers l'ESF : « *bah moi, j'aurais pu choisir autre chose, mais j'avais une collègue que j'aimais bien, je ne voulais pas lui piquer ses heures* ». Un autre argument avancé : aller vers une discipline à laquelle elles avaient été formées à l'Université : « *Je vais aller par exemple sur l'économie parce que dans mon parcours j'ai déjà fait pas mal d'économie. Enfin voilà, je pourrai remobiliser des compétences acquises antérieurement dans la nouvelle discipline* ». Une enseignante de 60 ans, à deux ans de la retraite, a également été obligée de s'engager dans la reconversion ; et pour rester dans son établissement, elle a dû accepter d'enseigner l'ESF alors qu'elle n'aime pas du tout cette discipline. Ce qu'elle dit est intéressant : « *J'ai choisi l'ESF parce que ça me permettait de rester dans l'établissement. Moi, vu mon parcours, je serais allée vers l'économie* » ; en d'autres termes, « *si j'avais eu à rester longtemps encore en activité, moi, je serais partie* ». Et elle rajoute « *Mais il y avait déjà une collègue en éco, donc j'aurais dû gicler ; j'étais coincée. Et à mon âge, je n'ai plus envie de changer d'établissement. Si j'avais été plus jeune, j'aurais choisi l'économie. Et j'aurais bougé parce que je n'aurais pas tenu en ESF* ». L'ESF, ça ne lui plaît pas du tout : elle estime cette discipline peu qualifiante, peu valorisante pour les élèves et ne leur permettant pas d'évoluer socialement. « *Déjà que c'est des élèves en difficulté... ; les métiers de l'ESF, c'est préparer des élèves à travailler au domicile des personnes pour faire l'entretien de la maison, à travailler comme ASH à l'hôpital, à travailler parfois dans les crèches.... Pour moi, ça ne correspond pas à ce que moi j'ai envie de faire des élèves ; moi, j'ai envie de leur proposer un autre avenir* ». On peut donc parler de choix contraints.

En ESF, avait été mise en place une formation par l'inspectrice de l'ESF : six semaines de formation à l'ENFA, quatre stages dans des institutions différentes, et un système de tutorat à distance.

La formation dispensée par l'ENFA n'a absolument pas répondu aux besoins exprimés par les enseignants. Il s'est passé des choses terribles à l'ENFA : les enseignantes ont pleuré, exprimé leur colère, ça a été épouvantable. Et, à chaque fois qu'elles rentraient de formation, elles faisaient le constat suivant : « *Ce dont on avait besoin, c'était des choses pratiques parce que les cours ont*

démarré avant que la formation ne démarre. Donc on avait besoin d'éléments très pragmatiques rapidement pour pouvoir assurer les enseignements ». Or, ce qu'on leur a appris, ce sont des choses vraiment importantes en ESF, mais qui étaient déconnectées des cours à assurer ensuite ; du type « *qu'est-ce que c'est que les micro-organismes ? Qu'est-ce que c'est que l'hygiène, etc. ?* » Alors que les enseignantes avaient d'autres préoccupations : elles devaient assurer des cours, créer des travaux pratiques (TP) durant lesquels elles devaient apprendre aux élèves à préparer des repas, faire du repassage, faire des soins aux personnes dans les règles de l'art ; ... règles de l'art qu'elles ne connaissaient pas... On leur demandait d'assurer des TP de transferts de patients par exemple, de toilette aux personnes, alors qu'elles n'en avaient jamais fait... « *Donc, on manquait de référentiel pour construire nos TP* ». Les TP, c'est vraiment là-dessus qu'elles ont coincé en fait. Pourquoi ? Parce que faire les TP suppose de maîtriser des gestes professionnels ; et les gestes professionnels à aucun moment ils n'ont été appris en formation. Autant dans les livres on peut apprendre des choses sur les institutions, etc., sur des choses assez générales qui sont nécessaires dans la formation ESF, mais sur les TP, non. Et donc, elles disaient : « *La formation, c'était un leurre* ». Ces contenus sont arrivés très, très tard dans la formation alors que les enseignements avaient débutés depuis des mois. Les enseignantes disaient : « *Mais nous, on nous apprend à décortiquer une grenouille ou une souris, pour voir comment c'est fait à l'intérieur. Moi, ça ne m'a pas servi pour construire mes cours* ». Cela a mis les enseignantes dans une situation fragile vis-à-vis du contenu des enseignements, et donc vis-à-vis des élèves. Une enseignante m'a expliqué : « *Moi, je ne sais pas faire les cours de soins. Ce que moi j'enseigne, c'est dans les livres. Donc, je potasse plein, plein de livres. J'apprends comme je peux des techniques mais d'un point de vue théorique. La technique du transfert, j'ai eu le cours au mois d'avril alors que je l'apprends aux élèves depuis septembre. Et au mois d'avril un kiné est venu nous faire cours sur les transferts ; lui était compétent parce que c'est quelqu'un qui arrivait avec des choses pratiques. Il nous a fait la formation pendant deux jours, et il nous a dit : 'surtout il ne faut pas faire comme vous faites !'. Donc, on a tout faux ! Donc, ce que j'ai appris à mes élèves pendant plusieurs mois, c'est complètement erroné. Donc, quel sens ça a, ce que je fais ? Moi, j'essaye de me débrouiller, de bricoler des trucs, mais ça ne marche pas. Ce que je leur dis, ça les envoie dans le mur, les élèves* ». Alors du coup, elle a beaucoup parlé de pétage de plombs. Ça revient plusieurs fois dans l'entretien : « *Ça m'a encore fait péter les plombs. J'ai dit : 'mais attendez, on aurait dû commencer par ça, et nous amener des apports scientifiques après. C'est-à-dire rentrer dans le détail après'. Si je ne sais pas précisément ce qu'est un micro-organisme, ce n'est pas grave. D'abord, je trouve la réponse dans les livres, et deuxièmement, je pouvais faire mon cours de transfert tandis que là, je fais un cours de transfert qui ne rime à rien. Donc, je ne suis pas une bonne enseignante, moi qui avais 20/20, moi qui étais bonne dans mon enseignement... Là, je deviens nulle dans mon enseignement* ». En ressort un sentiment de déqualification et de dépréciation personnelle. Elle disait : « *bah moi, je trouve que les choses ont été apprises à l'envers, mais surtout ne permettaient pas de répondre à l'urgence d'enseigner. Ça a amené une grande fragilité vis-à-vis des élèves* ».

Cette formation ne répondant pas aux besoins des enseignants déjà engagés dans les nouveaux enseignements, ils ont cherché à mobiliser d'autres ressources : ils sont allés voir des collègues de leur établissement pour avoir des conseils, voir un petit peu comment ils travaillaient, ils ont cherché de l'aide. Mais c'est surtout un gros travail personnel de lecture d'ouvrage qui leur a permis de construire leurs enseignements ; temps pour lequel, je le rappelle, elles n'ont pas obtenu de décharge horaire.

En résumé, les enseignantes d'ESF ont eu le sentiment que la formation avait été construite dans l'urgence, sans prise en compte du contexte particulier de la reconversion. Par ailleurs, elles considèrent que six semaines de formation n'est pas suffisant pour assurer la maîtrise d'une nouvelle discipline. Certaines enseignantes ont demandé à avoir une demi-année de libre par semaine pour pouvoir se former à la nouvelle discipline : on la leur a refusé sous prétexte qu'une formation avait été mise en place en interne : « *Donc, vous n'allez pas suivre d'autre formation* ». Ce à quoi une enseignante a répondu : « *Mais en six semaines, comment peut-on devenir spécialiste de l'ESF alors*

qu'on n'a jamais fait de cours d'ESF et qu'on bricole en apprenant les livres ? Nous, quand on repartait on n'avait rien de concret pour faire nos cours, les semaines suivantes ». Donc, vous voyez, cette reconversion a été très compliquée à plusieurs titres.

Mais le petit groupe de personnes en reconversion a constitué une ressource importante pour les enseignantes. D'un point de vue psychologique, mais aussi d'un point de vue pédagogique : prises dans la même galère, les enseignantes se sont beaucoup échangé de documents, leurs préparations de cours.

Du fait de l'urgence à monter en compétence dans la nouvelle discipline et des carences de la formation, les enseignantes ont énormément travaillé personnellement, ont appris seules sur la base de nombreuses lectures. Comme elles disaient : « *Moi, je mangeais réforme, je dormais réforme, je cauchemardais réforme, j'étais dans la réforme en permanence* ». D'où une surcharge de travail génératrice d'épuisement, de stress et de fragilisation de la santé.

Ce déficit de formation à la discipline de reconversion, la fragilité des connaissances disciplinaires des enseignantes, ont généré beaucoup d'angoisses chez les enseignantes dans leur rapport aux élèves. L'une d'elle m'a expliqué : « *Cette année, j'ai eu des cours de soins à la personne, je ne vous explique pas ! Apprendre quelque chose que vous ne maîtrisez absolument pas, c'est quelque chose de très compliqué. Surtout que c'est technique* ». Elles apprennent à faire du pédiluve aux personnes âgées, des soins aux pieds par exemple : « *Je veux dire, faire des soins aux personnes âgées, enlever les cors, etc. Enfin moi, je ne savais pas, je ne savais pas faire ça. Du coup moi, je n'étais pas à l'aise dans le TP. Il fallait prendre des élèves, les mettre en situation de laver les pieds. Déjà moi, je n'y croyais pas au TP que je faisais. Et le TP ne s'est pas bien passé ! Moi, je n'ai pas été dans cette logique-là d'enseignement. Moi, j'ai appris la comptabilité ! Donc il faut rentrer dans ce métier-là. Et puis donner la pêche aux élèves, leur expliquer pourquoi c'est important de faire ça comme ça. Quand on n'y croit pas, c'est compliqué. Et après, les gestes techniques, comment on fait ? Bah. Voilà. Donc, une fois que les pieds étaient dans l'eau, on essayait d'expliquer des choses, mais pas simple* ». Et elle concluait : « *Mais moi, je suis hyper mal à faire ça. Moi, je ne m'y retrouve pas* ». C'est le sens du travail qui se trouve ici affecté.

Certaines enseignantes se sont également retrouvées à assurer des enseignements dans des niveaux de formation avec des élèves qui étaient déjà allées en stage en institution, et qui avaient des connaissances, voire avaient déjà acquis des compétences dans la prise en charge de patients. Et certaines élèves ne se sont pas privé de leur dire « *Ce que vous dites, ce n'est pas vrai, ça ne se fait pas comme ça, ça ne se fait pas comme ça* ». Dans ces cas-là, l'enseignante n'est plus un guide, un référent professionnel... Pour l'enseignante qui était déjà fragilisée dans la situation de transmission, c'était vraiment très difficile : « *Mes élèves savaient mieux faire que moi. Quand on ne sait pas faire, on est mal quand même !* ». D'où un surinvestissement dans les préparations de cours pour essayer de camoufler les fragilités, source de surcharge de travail. Une enseignante m'expliquait : « *Moi, ça m'inquiète de faire les TP. Alors je m'entraîne beaucoup la veille. Je prends mon mari, je prends mes enfants. On fait des TP avant pour s'entraîner, pour qu'on fasse un truc qui ressemble à quelque chose. Et puis après, le TP, c'est dur parce qu'il ne faut pas que ça parte en cacahouètes, sachant que je ne maîtrise pas tout, et que si jamais je suis prise en défaut, je ne sais pas quoi répondre, etc. Donc, c'est compliqué. Bah moi, quand je sors de mes TP je rentre et je m'endors. Je m'endors* ».

Ces différents verbatim rendent bien compte de la situation de tension et de fragilisation de la santé des enseignantes les premières années de la reconversion, sur laquelle je reviendrai tout à l'heure.

Lorsque j'ai rencontré les enseignantes, à 1,5 an-2 ans de la date de la reconversion, elles commençaient à avoir un peu de recul vis-à-vis du processus de reconversion.

Certaines m'ont dit : « *Bon, dans les premiers temps, ça a été difficile. Mais, finalement aujourd'hui, je me sens bien, c'est-à-dire que deux ans après la réforme je me sens mieux. Je me sens prof d'ESF même si c'est encore du bricolage...* » Le terme de bricolage témoigne néanmoins de la persistance d'une certaine fragilité ressentie dans les enseignements, d'un processus d'apprentissage encore en cours et qui dure d'autant plus longtemps que les enseignantes apprennent finalement seules les rudiments de leur nouvelle discipline. Mais la montée en compétence est en cours : « *Voilà ; je me sens plus ou moins légitime* » ou « *de plus en plus légitime* », reconnaissent certaines, traduisant un sentiment de maîtrise progressive de l'activité.

Par contre, deux personnes ne se sentaient toujours pas bien dans la nouvelle discipline, voire en difficulté dans l'exercice de leur métier au moment où je les ai rencontrées. Une personne en particulier rencontrait de grosses difficultés avec ses élèves ; elle m'a expliqué avoir « *peur d'eux* », si différents des précédents : « *Ce n'est plus les mêmes élèves. Moi, je ne sais pas faire. Moi, je n'ai pas été formée pour ce genre de public, ce n'est pas le même public. Tous ceux qui sont attirés par ces filières, c'est des gens à problèmes, qui veulent régler les problèmes des autres. Et en classe, bah, il y a des clashes. Il y a des élèves extrêmement durs* ». Et elle évoque ressentir des paralysies faciales lorsqu'elle aborde certaines classes, perturbant ses enseignements. Ces troubles psychosomatiques traduisent sa difficulté à avoir prise sur ce qui se passe dans les enseignements, ses angoisses.

Cette reconversion a donc généré un processus de changement qui s'est inscrit dans un temps long, encore en cours deux ans après la reconversion. Et c'est grâce à leur travail acharné, à la fois au travail, mais surtout hors travail, qu'elles vont développer les connaissances nécessaires à leurs nouveaux enseignements. Mais il leur faudra encore plusieurs années avant de se sentir réellement à l'aise dans leurs nouveaux enseignements.

Du point de vue identitaire, il n'a pas été si simple de passer d'enseignante TCB à enseignante ESF. Certaines disaient : « *Moi, je me sens prof de ESF, mais pendant un certain temps je ne me sentais pas trop. Mais maintenant je me sens prof de ESF* ». Une personne a une position différente : « *Je dis toujours : 'je suis prof TCB et prof de ESF'* » : elle veut garder les deux identités. Quand elle signe des documents officiels, elle met les deux. D'autres ne se reconnaissent pas dans cette discipline, comme cette enseignante qui m'explique : « *bah moi, je ne suis pas prof d'ESF. Je ne me sens pas prof d'ESF. Je ne me sens pas légitime. Malgré tout le travail que je produis, malgré le fait que j'assure chaque semaine les enseignements, je ne me sens pas prof d'ESF* ». Ce sont d'ailleurs les deux enseignantes les plus âgées du groupe qui sont dans cette dernière situation ; et chaque année, elles tentent de négocier avec leur chef d'établissement et leurs collègues d'ESF de ne pas faire les TP et de garder les enseignements d'informatique qu'elles assuraient antérieurement, ce qui marche plus ou moins. Donc, la reconversion identitaire sous-jacente à la transition professionnelle n'est pas simple et va participer au souhait des plus âgées de partir à la retraite dès que possible : « *bah moi, j'avais prévu de rester plus longtemps dans l'enseignement parce j'ai des enfants qui font des études ; mais là je partirai à la date prévue parce que là je n'en peux plus* ».

Cette réforme a eu également de nombreuses incidences sur la santé des enseignants. J'ai essayé de les résumer dans le tableau ci-dessous : les données présentées concernent l'ensemble des dix-neuf enseignants rencontrés, et plus seulement les professeurs reconvertis en ESF.

À la lecture du tableau, on se rend compte que pratiquement tous les enseignants, dans ce contexte de fragilisation des compétences, ont développé de nombreux problèmes de santé. Les troubles dépressifs durant les deux années suivant la mise en place de la reconversion ont été extrêmement fréquents, comme en témoigne cette enseignante « *Voilà, moi je suis passée par des phases de dépression vraiment importantes* ». On identifie des abcès dentaires que le dentiste a mis en rapport avec un stress important, des malaises vagues au moment de partir au travail, des ulcères liés au

stress, des problèmes de sommeil très fréquents qui vont durer tout le temps de la reconversion, des problèmes de peau (exéma, herpès), des problèmes d'intestins, de dos, d'acouphènes... Il y a même une enseignante d'ESF qui, à chaque fois qu'elle partait en formation à l'ENFA, avait les vaisseaux des yeux qui claquaient : ses yeux restaient rouge sang tout le temps de la formation. Une autre vomissait la veille de partir en formation.

Tableau 3. Impacts de la réforme sur la santé évoqués par les 19 enseignants interrogés

Phases dépressives	Troubles somatiques	Prise de médicaments	Arrêts de travail
12 / 19	15 / 19	9 / 19	4 arrêts suite à des problèmes de santé aigus 3 personnes auraient eu besoin de s'arrêter mais ne l'ont pas fait pour ne pas pénaliser les élèves de leur absence
<p>Idées suicidaires chez une personne « <i>Je craque à cause de mon travail ; c'est mon travail qui est mauvais</i> ». Se sentir au bord du trou Sentiment de perdre prise : « <i>Moi je craque, je ne peux plus</i> » Burnout évoqué « <i>J'ai fait des pétages de plomb dans l'établissement et chez moi : j'ai tout envoyé balader</i> » « <i>J'ai déprimé beaucoup</i> ». « <i>Je me trouvais nulle</i> » « <i>Fragilité à fleur de peau</i> » Se sent plus fragile ; craque facilement, au bout du rouleau parfois. Tout le temps sur le qui-vive</p>	<p>Fatigue chronique Malaises vagues Hypertension Crises d'angoisse Migraines importantes problèmes gastro-intestinaux type ulcère Troubles musculo-squelettiques ou lumbago (dos, épaule, cervicales) Abcès dentaires liés au stress Cauchemars, insomnies Paralysie faciale liée au stress Tremblements Irritabilité importante tant au travail qu'hors travail Fibrome ayant nécessité d'enlever l'utérus. Boutons qui sont apparus durant la formation Vaisseaux de l'œil qui éclataient lors des sessions de formation Crise de colère où casse tout Problèmes de peau : eczéma durant la formation et à l'approche de l'inspection Acouphènes Problèmes de poids (beaucoup maigri)</p>	<p>Anxiolytiques Antidépresseurs gastriques / ulcères Sommeil</p>	

Ces problèmes de santé n'ont jamais été évoqués auprès des médecins du travail ; ils ont été gérés en dehors de l'institution, avec des généralistes ou spécialistes de certaines pathologies. Plusieurs personnes rencontrées étaient encore suivies médicalement au moment où je les ai rencontrées et prenaient des médicaments pour les aider à gérer cette phase de transition extrêmement difficile

(antidépresseurs, anxiolytiques, plâtre pour l'estomac). Deux ans après la mise en place de la reconversion, une enseignante me disait : « *Maintenant, j'ai le corps qui lâche. Je me suis rendu compte que j'ai pris sur mon capital santé, pour réussir à concevoir des cours qui se tiennent au fur et à mesure du temps. J'ai tenu, j'ai tenu. Mais, en fait cette année, j'ai des boutons qui sont apparus ; c'est reparti comme c'est venu. J'ai une épaule, je ne peux plus la bouger. Et j'ai été suivie pendant deux ans par un kinésologue parce que j'avais des crises d'angoisse, et j'avais perdu mon identité* ». Une autre enseignante m'a évoqué des problèmes similaires : « *Il fallait que je trouve quelqu'un qui m'aide dans cette perte d'identité parce que je me disais : 'je suis nulle, je ne comprends rien. Donc je me soigne'* ». Une autre qui allait vraiment très mal au moment où je l'ai rencontrée, qui dit « *péter souvent des câbles* » pour reprendre ses termes, m'a expliqué avoir changé son rapport au travail depuis la reconversion : « *Moi, aujourd'hui, je suis parfois dans une forme de désengagement. Ça me permet de me sauver !* » Cette stratégie de désengagement vis-à-vis du travail pour « tenir » m'a également été évoquée par un des deux hommes que j'ai rencontrés.

Seulement deux enseignants n'ont pas évoqué de problèmes de santé en rapport avec la reconversion. Ils avaient des profils spécifiques : la première s'étaient reconvertie dans une discipline pour laquelle elle avait obtenu un master 2 (donc ses compétences en la matière étaient importantes) et le second avait un temps partiel comme chef d'établissement adjoint, donc avait très peu d'enseignements à assurer.

Je terminerai en reprenant le constat d'une enseignante : « *L'être humain n'était pas du tout au centre de leurs préoccupations [du ministère]. On était des numéros* ». Des « numéros », d'autres utilisent les termes « *de pions que l'on déplace sur un échiquier* » ; l'idée est la même. Les enseignants ont été positionnés là où on avait besoin de professeurs sans trop se poser la question des compétences dans le domaine, du temps et du travail qui seraient nécessaires pour pouvoir enseigner, du sens que ce changement pouvait avoir pour eux. Or, enseigner, c'est s'engager dans une relation de service vis-à-vis de jeunes dont on a la responsabilité du devenir, à qui l'on doit transmettre des bases solides pour leur permettre de s'insérer sur le marché de l'emploi. Cette responsabilité génère une pression qui est extrêmement importante pour des personnes ayant une conscience professionnelle forte. Et cette pression a eu de graves conséquences sur la santé des enseignants, nous l'avons vu. Dans ce contexte, durer dans le métier d'enseignant relève d'un véritable challenge, d'une réelle course d'endurance, source de fragilisation et de doute.

Les enseignants TCB ne sont pas les seuls professeurs concernés par ces parcours chahutés par les restructurations de filières. C'est la raison pour laquelle il me semble urgent de sensibiliser les décideurs des ministères de l'Enseignement (l'Éducation nationale comme l'Enseignement agricole) et les syndicats aux enjeux des reconversions. Ce n'est pas que « *du bon sens* » que d'enseigner ; cela suppose de maîtriser des connaissances de fond dans la discipline comme en pédagogie, en didactique ; cela suppose d'avoir des compétences dans cette matière. Cela nécessite d'être accompagné dans le temps et être réellement formé sur un temps long. Et tout ça, ça ne se fait pas aujourd'hui.

Ma recherche a pu également montrer que ces reconversions sont une épreuve d'autant plus importante que les enseignants sont en fin de carrière, usés par les réformes successives. Certes, par leur ténacité et leur conscience professionnelle, ils parviendront comme ils peuvent à négocier ce virage, mais à quel prix ?

Débat avec la salle

Céline Avnel, ergonome consultante pour le cabinet AMSO Ergonomie : ça nous parle beaucoup votre intervention, puisqu'on est dans le cas d'une intervention sur les risques psychosociaux justement dans un établissement d'apprentissage. J'aimerais que vous puissiez développer un peu la relation aux apprentis, enfin aux étudiants du coup – quand vous parliez du fait que les différents enseignants ne savaient pas comment réagir face au public qui était devenu différent par rapport à l'évolution de la société, par rapport aux différents profils des étudiants. Comment les enseignants se sont construit des moyens pour appréhender la relation avec ce public, ce nouveau public plus difficile ? Est-ce que vous avez des éléments par rapport à ça ?

Dominique Cau-Bareille : je ne peux pas répondre entièrement à votre question, mais je vais essayer. Les enseignantes d'ESF se sont rendu compte avec le recul que les élèves qu'elles avaient auparavant en secrétariat arrivaient avec un niveau scolaire supérieur à celui des élèves orientées vers le service à la personne. Elles ont été décontenancées par le fait que ces nouvelles élèves étaient moins intéressées par les enseignements, s'impliquaient moins en cours, d'autant que le contenu des cours étaient peu attrayant : apprendre à nettoyer les pieds de personnes âgées, apprendre à passer la serpillière, apprendre à faire du ménage, du repassage. Donc, elles disaient : « *Mais moi, je ne sais pas faire, en fait, moi, je ne les comprends pas. Moi, je ne comprends pas ces élèves. Je ne sais pas les intéresser à quelque chose qui ne me parle pas* ». Du coup, certains cours ne se passent pas toujours très bien.

Une autre chose a changé fondamentalement pour ces professeurs TCB, que je ne vous ai pas évoquée dans ma présentation, c'est le fait de travailler avec des classes entières de trente-huit élèves. Les cours de secrétariat se déroulaient souvent en demi-groupe du fait de travail sur des postes informatiques, ce qu'elles jugeaient confortable pour la gestion de la classe. Maintenant, elles se trouvent à avoir majoritairement des cours en classes entières, plus complexes à gérer avec des élèves plus difficiles.

Pourtant, tous les enseignants que j'ai rencontrés sont des personnes très investies dans leur travail et qui aiment leur métier. Du fait du profil spécifique des élèves de lycées agricoles, souvent issus de milieux agricoles, se met en place un mécanisme naturel de sélection des enseignants durant les toutes premières années d'enseignement : ne restent dans ce type d'établissement que des professeurs qui aiment ces profils d'élèves. Donc ceux qui sont là, ont souvent envie de tirer les élèves vers le haut, de les aider à s'en sortir, veulent leur permettre d'évoluer ; cela ressort dans beaucoup d'entretiens. Le rapport aux élèves est d'ailleurs un facteur de plaisir au travail pour la majorité d'entre eux. Une enseignante m'a expliqué : « *Moi, ce qui m'a sauvé, c'est les élèves. C'est les élèves parce que moi, j'ai envie de les sortir de là. Ils arrivent dans des contextes tellement difficiles socialement, etc. que... Voilà. Moi, à travers mes enseignements je leur ouvre des portes* ». Et ces dimensions sociale, humaine, affective vont jouer un rôle dans le dépassement des difficultés. « *C'est dur, mais ces élèves, ils en valent le coup* ». À un moment donné, j'ai demandé à une enseignante qui était en difficulté si elle avait envisagé de passer à l'Éducation nationale, car il y a des filières professionnelles où il y a encore un peu d'informatique et de bureautique, etc. ; et elle m'a répondu : « *Mais moi, je ne veux pas changer. Je ne veux pas aller vers d'autres types de lycée parce que moi, j'aime ces enfants-là* ». Donc ce n'est pas simple. Pour certains, « *ces élèves sont en grande difficulté, mais nous intéressent* » ; et puis il y en a d'autres qui disent : « *Mais ceux-là en particulier sont tellement difficiles que moi, je ne sais plus faire. D'habitude, j'y arrivais, et là, ils me font peur. Ils me font peur mais au point que je panique quand je vais en classe : j'ai des malaises pendant les cours* ». Je pense que les choses sont complexes. Les difficultés rencontrées sont liées à ce changement de public, à un manque de confiance en soi par rapport aux connaissances, compétences construites au fil du temps. Je ne sais pas si j'ai répondu à votre question...

Madame Delali, Master 2 GRH sociologie : j'aurais voulu savoir si le bac pro gestion-administration, actuel, n'est pas l'équivalent du bac pro secrétariat-comptabilité, parce que...

Dominique Cau-Bareille : oui. Ils connaissent des réformes en ce moment.

Madame Delali, Master 2 GRH sociologie : C'est pour savoir ; parce que j'ai été professeure contractuelle jusqu'à l'année dernière en gestion-administration. Et les collègues avaient des difficultés parce qu'il y avait des réformes par rapport à un logiciel qu'ils ont installé et qui s'appelait « Cerise ». La plupart des professeurs de secrétariat et de comptabilité ont été maintenus en bac pro gestion-administration, en fait. Donc, j'aimerais juste savoir si ce n'est pas tous les professeurs de bac pro secrétariat-comptabilité, qui sont devenus des profs de bac pro gestion-administration ?

Dominique Cau-Bareille : Ça, je ne peux pas vous répondre parce que je ne me suis pas penchée sur ce qui se passe à l'Éducation nationale. Par contre, au sein du syndicat avec lequel je travaille (FSU), je sais qu'il y a une problématique assez équivalente au niveau de la filière professionnelle GEA, où la réforme des filières a également impacté l'activité des enseignants. Donc, il est probable que l'on va y retrouver les mêmes difficultés.

Je pense qu'il y a des filières professionnelles, comme les ST2I, qui évoluent parce qu'à un moment donné il y a des ministres qui jugent qu'une telle n'est plus porteuse, qu'il vaut mieux former des jeunes à d'autres métiers où il y a davantage d'attentes sociales. Le fait que, dès le primaire, les élèves soient formés à l'informatique, au traitement de texte, participe au fait que le ministère estime que les jeunes d'aujourd'hui sont suffisamment formés en bureautique et qu'il n'est pas nécessaire de maintenir cette filière de formation. Il privilégie donc d'autres orientations professionnelles. N'empêche que cela met les enseignants concernés en difficulté. Mais je ne sais pas après si cette filière administrative, au sein de l'Éducation nationale, n'est pas vouée à terme à être très fragilisée.

Madame Delali, Master 2 GRH sociologie : Si, bien sûr. Enfin, ce n'est plus le bac pro secrétariat-comptabilité d'avant, c'est sûr, mais enfin ce que j'ai cru comprendre parce que... C'était juste pour vous dire qu'à mon avis, tous les professeurs de bac pro comptabilité et secrétariat de l'Éducation nationale sont devenus maintenant des profs de bac pro gestion-administration. Ce n'est pas la même chose, bien sûr, puisqu'il y a plein de changements qui sont intervenus, des formations surtout pour les collègues qui approchent la retraite, etc. Enfin, pour moi, je ne savais pas qu'il y avait des profs qui ont carrément changé de filière...

Dominique Cau-Bareille : Oui. Il y a des professeurs qui sont devenus profs de maths. Alors, l'intitulé c'est : « *prof de maths/informatique* ». Et quand vous leur posez la question de ce qu'ils sont devenus, ils vous disent : « *moi, je suis prof de maths, mais je précise toujours que je travaille en BEP* ». C'est-à-dire qu'ils ne se sentent pas légitimes en tant que prof de maths pour pouvoir enseigner dans tous les niveaux. Ils disent : « *Moi, je suis prof de maths en BEP. Mais si jamais on me sort du BEP, je ne suis pas du tout compétente* ». Les profs d'économie, c'est la même chose. Certains disent : « *On nous met une étiquette, voilà, on nous met dans les cases. On veut nous mettre dans des cases, mais moi, ce que je sais, c'est que mon champ de compétences, de toute façon, il est réduit. Il est réduit aux enseignements que je fais. Du coup, je ne veux surtout pas qu'on me change d'établissement, parce que si jamais on me changeait d'établissement, le chef d'établissement pourrait me donner des cours que je ne sais pas faire. Or, moi, je connais les limites de mes compétences* ».

Madame Delali, Master 2 GRH sociologie : J'en sais quelque chose puisque, moi aussi, j'ai été recrutée en tant qu'enseignante et j'ai appris sur le tas. On m'a dit : « *C'est bon, vous pouvez enseigner en GA ; c'est sûr, vous avez des compétences* », sans avoir eu de formation au préalable. Donc ça, c'est sûr qu'en bac pro, c'est tout... Merci.

Dominique Cau-Bareille : Ce que je cherche à montrer à travers ce travail, c'est que pour enseigner, il faut des connaissances, il faut des compétences et que mettre en place ce type d'intégration

dans les métiers ou engager un processus de reconversion dans de telles conditions, c'est franchement n'importe quoi.

Catherine Delgoulet, université Paris Descartes : merci, Dominique, pour ta présentation.

Je voulais revenir sur la question de la formation que les enseignantes ont suivie. Je voulais savoir si tu pouvais nous en dire un peu plus, si tu avais réussi à avoir des informations sur : comment cette formation avait été pensée et conçue ? On comprend que c'est avec des bouts de ficelle sûrement et que donc les formateurs eux-mêmes dans ces formations ne devaient pas être très à l'aise non plus. Et ensuite, est-ce que justement ton travail a permis de faire des retours sur cette formation ? Ou alors est-ce que c'était une formation une seule fois ? Voilà. Avoir des retours un peu sur ces deux points.

Dominique Cau-Bareille : Si l'on reste sur l'ESF, c'est l'inspectrice ESF qui a donné une trame de formation à l'ENFA. Cette dame, très attachée au caractère scientifique de sa discipline, a souhaité mettre en avant l'acquisition de bases en hygiène, en biologie, sous-tendant les gestes professionnels, partant du principe que « *pour enseigner l'ESF, il faut des connaissances scientifiques : il faut que les enseignants aient des éléments scientifiques de connaissance des micro-organismes, de la biologie, de la physique, pour pouvoir enseigner* ». Donc ça, c'est la prescription de départ.

Je vous ai parlé de l'ENFA tout à l'heure. Or, l'ENFA est un organisme qui forme généralement des gens qui ont passé le concours pour être enseignants, qui ont des niveaux élevés dans leur discipline et que l'on forme à la pédagogie. Donc, ce que fait l'ENFA, c'est enseigner à enseigner : des jeunes arrivent avec une spécialité par exemple, économie, ESF, avant TCB, et on leur apprend à construire un enseignement, une progression. Donc, qu'est-ce qui s'est passé durant la formation des enseignants en reconversion ? Les formateurs de l'ENFA ont fait comme ils faisaient d'habitude : ils ont appris aux enseignants, qui avaient pour certains trente ans d'ancienneté, à monter un cours alors que leurs besoins n'étaient pas cela : ils avaient besoin de connaissances de base dans la nouvelle discipline à enseigner, sur la conception de TP. Et ce décalage entre le contenu de la formation et les attentes des enseignants a suscité de vives réactions durant la formation ; ça a été violent ! Les enseignants disant : « *Mais c'est quoi ce truc ? Pourquoi on est là ? Mais vous voulez peut-être nous apprendre à enseigner ?* » Enfin, ça a été vraiment très violent, ça a été très, très violent. Ils ont fait un petit peu de biologie, un peu de physiologie ; mais au lieu de le traiter en référence au corps humain, le cours a porté sur des souris. Alors là, les enseignants, ils se sont dit : « *mais en quoi mon travail sur les souris va m'aider à répondre demain aux enseignements que j'ai à faire et qui porte sur des personnes, parce que personne ne les fait mes enseignements pendant que je suis là* ». Donc, les tensions avec les formateurs ont été importantes.

Le problème est également lié au fait que les enseignants de l'ENFA étaient des enseignants soit de biologie, soit de physique, c'était des enseignants spécialisés dans une discipline... mais il n'y en avait aucun d'ESF ; aucun. Il y a juste un monsieur qui est venu pour présenter les soins, qui était un kiné : il est venu deux jours, c'est le seul cours pratique qu'ils ont eu. Donc, la formation n'était pas adaptée ni à la situation de reconversion, ni à ces enseignants expérimentés.

Moi, ce que j'essaie de faire dans ce travail, c'est d'amener les éléments concrets pour réfléchir à la formation, parce le problème qui s'est posé pour les professeurs TCB se pose aussi pour les professeurs de zoologie de lycées agricoles : ces enseignants n'ont plus de cours maintenant, ils doivent se reconvertissent à leur tour. Comment sont gérées ces transitions professionnelles ? C'est vraiment important de se poser ces questions : c'est quoi une formation qui répondrait aux besoins de personnes en reconversion ? Comme l'exprimaient clairement les enseignants TCB, « *Nous, ce dont on a besoin, ce n'est pas d'aller à l'ENFA où on nous apprend à enseigner. Ce n'est pas ça. Nous, ce dont on a besoin, c'est de travailler avec des collègues pour apprendre des gestes professionnels dans la nouvelle discipline* ». Là aussi, qu'est-ce qu'on met sous le geste professionnel ? Est-ce que ça va suffire pour donner le niveau aux élèves, pour pouvoir comprendre et entrer dans une logique d'enseignement ? Par exemple, dans l'alimentation, certaines règles sont à respecter : comment on nettoie certains ustensiles, pourquoi on nettoie avec tel produit et pas tel autre, etc. En formation à

l'ENFA, on leur a appris à faire du savon pour travailler sur les PH. Les enseignants m'ont dit : « *mais moi, en quoi le fait de faire un savon, ça m'aide pour faire mes cours ?* » Voilà ! Les formateurs ont sans doute été dans une logique de bien faire ; mais les éléments apportés ne répondaient pas aux urgences d'assurer des enseignements en parallèle de la formation. Certains enseignants m'ont dit : « *On n'en veut pas à nos formateurs parce qu'on a bien vu qu'ils faisaient ce qu'on leur avait dit de faire. Mais ils ne connaissaient pas le métier, donc ils ne pouvaient pas nous donner des trucs concrets* ».

Le fait est que, quand les enseignants retournaient dans leur établissement assurer les cours, ils étaient dépourvus, c'est-à-dire qu'ils n'avaient rien pour faire cours. Il leur restait à bosser ! Il y en a qui ont acheté soixante bouquins, soixante bouquins sur lesquels ils ont beaucoup travaillé. Mais comme ils disent : « *Sur la théorie, ça marche les bouquins ; mais quand il faut après assurer les TP, là on ne sait pas faire !* ». Or, l'inspectrice ESF qui défend sa discipline, a dit : « *Pour moi, prof de ESF, c'est quelqu'un qui est capable de passer de la théorie à la pratique, qui sait faire les TP* ». Donc, quand elle est venue inspecter les personnes en reconversion ESF, elle a demandé que ce soit sur les TP ! Et là, le manque de maîtrise des bases de la discipline s'est vite révélé. Une enseignante m'a raconté son inspection : « *Je devais apprendre aux élèves à faire une sauce, j'ai pris une cuillère en bois. Or, il ne fallait pas : quand tu fais une sauce, tu utilises tel type de cuillère, pour les desserts tu en utilises une autre sorte. Et là, l'inspectrice m'a repris vertement : 'c'est une règle de base !'* L'enseignante lui a répondu : « *Mais écoutez, avec la formation qu'on a eue.... Bah, moi, j'ai fait avec mon bon sens* ». Et là, l'inspectrice est partie en cacahouètes ! Elle a dit : « *Mais comment ça ! L'ESF, ce n'est pas du bon sens ! C'est scientifique, l'ESF* ». Et là, c'est parti en ville. L'inspectrice défendait le fait que l'ESF, c'est un métier, et l'enseigner nécessite d'avoir des connaissances et des compétences spécifiques. Et les enseignantes en reconversion, sans réelle formation solide au métier d'ESF, font comme elles peuvent pour enseigner ce qu'elles ont compris et assimilé des règles du métier d'ESF.

Je voudrais également revenir sur les stages qu'ont dû réaliser les enseignantes dans le cadre de leur formation. Elles devaient réaliser quatre stages, dans différentes structures : crèche, maison de retraite, centre qui accueillait des personnes handicapées, etc. Elles devaient postuler dans des structures pour être recrutées en stage, au même titre que leurs élèves. Elles se retrouvaient alors en stage... avec leurs élèves : ce n'est pas simple ! Et puis, quand les structures d'accueil les recevaient, les directions ne comprenaient pas pourquoi une enseignante avait besoin de faire un stage. Et souvent, quand elles arrivaient sur les lieux de stage, rien n'était prévu en termes de formation : elles étaient là à attendre que quelqu'un veuille bien s'occuper d'elles. Comme plusieurs me l'ont expliqué : « *bah moi, j'ai fait des stages, mais ça ne m'a servi à rien. Ça ne m'a rien appris. Donc j'en suis toujours là à savoir comment on passe la serpillière : comment faut-il passer une serpillière ? Et pourquoi on passe la serpillière comme ça ? Et pourquoi pas autrement ?* » Je crois qu'il y a vraiment à travailler là-dessus. On perçoit bien les enjeux de conception des formations et la nécessité de réfléchir au contenu des formations.

Céline Mardon : est-ce qu'il y a une autre question pour Dominique ?

Dominique Cau-Bareille : Je vais juste rajouter quelque chose. Aujourd'hui, il y a encore une grande souffrance chez ces profs TCB, parce qu'en fait une grosse partie de ce qu'ils faisaient avant la reconversion a été affectée aux profs de maths-info afin de compléter leurs services. Certaines enseignantes non seulement s'insurgent de cette confiscation de leurs enseignements, mais discutent de la manière dont les profs de math s'approprient ces cours. Certaines m'ont dit : « *Mais la manière dont est faite l'informatique par un prof de maths, ce n'est pas la même chose que ce que nous on faisait en TCB. Nous, ce qu'on apprenait aux élèves, c'était de savoir rédiger les rapports, construire des supports, etc., qui permettaient de communiquer avec d'autres acteurs, etc. Moi, quand j'entends les profs de maths aujourd'hui qui parlent des enseignements d'informatique, ils s'étonnent que les élèves n'arrivent pas à faire de la programmation, des formules* ». Cela soulève le problème de la conception du travail et de ce serait un travail de qualité : qu'est-ce qu'on met derrière « *faire de l'informatique* » ? Ce n'est pas du tout la même chose *a priori* pour un prof TCB et un prof de math.

Et là, apparaît un problème de légitimité : *« Ce n'est pas légitime qu'on nous ait pris ces cours-là alors que nous, on faisait quelque chose qui leur servait. Là, apprendre des formules pour des formules, ça ne les intéresse pas les élèves. Et du coup, ça se passe mal les cours d'informatique avec les profs de maths »*.

Alors, il y a des enseignants en reconversion disciplinaire qui restent sur leur frustration ; d'autres qui ont envie de tourner la page... Mais j'ai constaté que plus ils étaient jeunes au moment où est intervenue la reconversion, plus ils ont vite rebondi. Mais, à aucun moment, les gens ont dit : *« moi, je n'avais pas envie de changer »*. C'est-à-dire qu'ils sont depuis toujours dans des processus de changement et, au bout de quelques années de pratique de la nouvelle discipline, certains vont même jusqu'à dire : *« Finalement, ce n'est pas si mal ce qui m'est arrivé : j'ai construit des choses, des connaissances, en particulier en économie, ça m'intéresse vachement ce que je fais. Et ce n'est pas mal en fait que j'aie changé de discipline. Ça m'a ouvert sur autre chose »*. C'est pour cela que je trouve l'approche par les environnements capacitants intéressante parce qu'on voit bien que ces enseignants ont mis tellement d'énergie et tellement de travail dans le processus de reconversion, qu'ils ont non seulement dépasser l'épreuve, mais aussi acquis des connaissances qui les nourrissent, en fait. Donc, il y a deux aspects à prendre en compte dans ce processus de reconversion : il y a l'épreuve difficile à surmonter, et en même temps la dimension de développement personnel à l'occasion de ce changement.

Céline Mardon : on va prendre une dernière question du coup.

Valérie Zara-Meylan, ergonome au Creapt : donc merci, Dominique, pour ta présentation.

Donc moi, j'avais juste une remarque. Je voulais souligner que, souvent, dans ce domaine de l'enseignement, on lit des recherches, des études qui portent sur les difficultés rencontrées par des spécialistes d'un domaine, des gens qui sont passionnés mais qui rencontrent des difficultés lorsqu'ils se retrouvent soudain face à une classe, face à un public : ils n'y sont absolument pas préparés. Mais là, toi, tu proposes un regard complètement différent, puisque les personnes dont tu parles se trouvent à nu, se trouvent complètement dépossédées de l'utilité de leurs connaissances précédentes, et dans des situations où, du coup, ils n'ont plus de cœur de métier, de connaissances relatives au domaine qu'ils sont censés enseigner. Et on voit l'importance d'avoir des savoirs, des éléments solides – et que ça constitue un vrai support pour transmettre, pour donner aux autres. On ne peut pas bâtir des compétences relationnelles par exemple, ou des savoir-faire relationnels, sans avoir au fond quelque chose à donner. Et ce que tu venais d'expliquer là à l'instant, c'est bien ça : c'est l'idée que, quand les gens recommencent à se sentir un peu à l'aise dans le domaine, ils arrivent à animer la relation aux autres, à construire la relation aux autres – donc à animer la classe, et à s'animer eux-mêmes à retrouver du sens à ce qu'ils donnent. Donc, je trouve qu'en ergonomie, c'est bien au cœur aussi de notre regard. On voit que le cœur de métier, c'est ce qui fait notre force. C'est en regardant le travail, les compétences en l'occurrence disciplinaires, qu'on arrive à trouver des leviers pour aider les personnes à proposer des pistes de travail – et là, dans la relation au public.

Dominique Cau-Bareille : tu as tout à fait raison.

Je voulais simplement rajouter un élément sur les problèmes de santé qui ont été évoqués en lien avec la reconversion. Aucune des personnes rencontrées n'avait contacté la médecine du travail pour évoquer leurs difficultés, alors que les troubles psychosomatiques et les phases dépressives ont été nombreux. Cela pose des questions sur la représentation qu'ont les enseignants de la médecine du travail, à mon avis.

Par contre, à un moment donné de la recherche, j'ai alerté les syndicats de pensées suicidaires d'un enseignant en détresse nécessitant une intervention urgente en rapport avec la reconversion. Nous avons fait un travail de fond avec les équipes syndicales afin que sa problématique locale au sein de son établissement soit étudiée et solutionnée, pour que des mesures d'accompagnement par la médecine du travail soient mises en place. Son cas a été abordé aux CHSCT régional et ministériel afin

que des mesures de préservation soient prises immédiatement. On était là dans une situation critique ; combien d'autres ont été tués et gérées dans l'ombre....

Il y a, à mon avis, un enjeu central à ce que les syndicats s'engagent davantage sur ces questions de formation et identifient davantage les enjeux des transitions professionnelles.

Chapitre 4

LE COLLECTIF PLURIDISCIPLINAIRE EN SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL : TRAVAILLER AVEC ET POUR LES SALARIÉS

Sandrine Caroly, ergonome, université de Grenoble, PACTE, Creapt

Céline Mardon : nous allons d'abord écouter Sandrine Caroly qui est ergonome à Grenoble dans le laboratoire PACTE.

Bonjour à tous. Merci au Creapt de m'inviter. Cela fait longtemps que je n'ai pas contribué à ce séminaire, et cela me fait très plaisir aussi parce que cela me ramène à mon début de recherche en ergonomie.

Et cela d'autant plus que c'est un sujet intéressant, peu débattu jusqu'à présent : l'expérience des autres, bien que nous ayons de nombreuses recherches au Creapt et plus largement en ergonomie sur la relation de service, la question de la façon dont cette relation se construit avec ou pour l'utilisateur est à explorer.

Tout d'abord, je vais reprendre quelques travaux réalisés avec Annie Weill-Fassina, sur l'évolution des activités de relations de service en ergonomie – pour arriver ensuite à un modèle pour expliquer pourquoi il est important selon moi de différencier dans la relation de service le « client usager » de « autrui » (autrui, étant le collectif, l'équipe de travail. Je préciserai ce que j'entends par « collectif »). Parce que, quand on sépare les deux, autrui et client, ça nous permet de comprendre les situations critiques et la manière de les réguler, la manière de les gérer, notamment par rapport à des processus d'élaboration des règles, et par rapport à la question de l'activité collective.

Après vous avoir représenté les activités de relation de service en ergonomie, je rentrerai donc dans le modèle que j'essaie de défendre, sur l'activité de relation de service. Et puis, j'illustrerai ça à travers une intervention que je réalise actuellement dans les services de santé au travail, sur les problématiques de pluridisciplinarité, et notamment sur le binôme médecin du travail et infirmière de santé au travail. Il s'agit de regarder, dans cette recherche sur la pluridisciplinarité, le public usager qui, ici, est le salarié en visite médicale, et comment en regardant l'activité du binôme médecin et infirmière de santé au travail, on va comprendre quelle est la relation avec ou pour le salarié.

Recherches en ergonomie sur les activités de relation de service

Je fais tout d'abord référence à un texte, écrit avec Annie Weill-Fassina aux journées de Bordeaux, dans les années 1998-99.

Les premières recherches en ergonomie sur les relations de service ont été réalisées par Suzanne Pacaud sur les facteurs enregistreur et des téléphonistes de la SNCF. L'approche de la relation de service ici était quand même très centrée sur les conditions de travail. C'est-à-dire que l'utilisateur était considéré comme « quelqu'un », et on regardait les difficultés que pouvait rencontrer le professionnel avec cet usager. Mais on était surtout sur le poste de travail, les rythmes temporels, les ambiances physiques – pour comprendre les capacités de l'opérateur et ses difficultés dans l'exercice du métier, avec une réflexion fondée surtout sur de la psychologie de l'orientation, pour définir les capacités attendues du travail à partir d'un certain nombre de tests psychotechniques.

Et de 1945 jusqu'à la fin des années 1970, on est resté sur cette approche-là des relations de service. C'est-à-dire qu'on était principalement sur la santé physique des opérateurs, en prenant en compte les facteurs temporels, de sécurité, tout ce qui était conditions de travail au poste. Par exemple, La-ville, Teiger et Gadbois, en 1976 et 1979, avaient suivi les opératrices de renseignements téléphoniques – et en examinant surtout les facteurs temporels, l'organisation du poste, et la variabilité des tâches par rapport aux demandes.

Et jusqu'à la fin des années 1980, on est resté en fait un peu dans cette approche : étude de certaines conditions de travail, ambiance sonore, lumineuse, tâche. Le client n'existant pas réellement dans l'approche de l'analyse de l'activité, il faisait partie du paysage de l'environnement, dans lequel on allait analyser le travail. Donc, il était relativement absent de l'analyse de l'activité.

Et puis après, parallèlement à cette période-là, les sociologues avaient avancé un petit peu plus vite que nous, en prenant en compte le client. Cheminement qui était beaucoup plus tardif chez les ergonomes, parce qu'il a fallu attendre les années 1990-1995. D'abord, il y a eu tous les travaux qui ont porté sur l'approche communicationnelle, l'approche interactionniste, l'analyse des communications, notamment avec Grosjean et Lacoste (1999) qui ont utilisé le modèle de Goffman (1973) pour essayer de comprendre qu'est-ce qui se passait dans l'interaction entre deux personnes. Et cette approche des interactions, elle était basée beaucoup sur : comment on peut catégoriser les demandes ? Comment on peut catégoriser le diagnostic de l'interaction, de la manière dont va se passer l'interaction ? Et notamment Goffman disait : « pour comprendre les verbalisations, ce qui se joue dans le verbal, dans l'interaction entre l'agent et son client, on peut catégoriser ça avec trois éléments : les communications relationnelles, les communications techniques, et puis les communications contractuelles ». Donc là, on était dans une approche empruntant aussi à la sociologie, où on commençait à comprendre que, l'usager, le client, c'était quand même quelqu'un dans la relation qui jouait quelque chose. On commençait à évoquer en sociologie l'idée de la coproduction du client dans le service – c'est notamment tous les travaux de Gadrey en 1994.

Et du côté de l'ergonomie, l'ergonomie commençait à prendre un peu plus en compte le client à ce moment-là – et avec le début de travaux de Robert Villate (2004) sur : comment on pouvait diagnostiquer le client dans le diagnostic de l'éducateur, ou de l'infirmière, ou du médecin ? On commençait à prendre un peu en compte le client. Mais on n'était pas complètement encore dans vraiment une approche de coproduction. Il a fallu attendre encore un petit peu plus.

1996 a vraiment marqué une étape, avec la prise en compte de l'organisation dans la relation de service. Et notamment, ça laissait une place à l'ergonomie dans la relation de service, puisque on considérait que la relation de service était une relation entre un agent, un client, inscrite dans une organisation. L'ergonomie avait toute sa place dans l'analyse de l'activité de relation de service.

Donc, on voit apparaître en 1994 ce modèle tripolaire de relation de service, qui est emprunté d'abord aux sociologues de Bandt et Gadrey en 1994. Ça a été notamment porté par Girin, Grosjean et Monjardet en 1996, avec tout ce qui tournait autour de la transgression des règles, comme un nouveau champ de recherche pour l'ergonomie. Et là, on a commencé à développer des tas de recherches en ergonomie. Il y a eu Prunier, Poete, en 1995. Moi, j'ai commencé à faire des travaux avec Robert Villate en 1997 (Caroly, 1997). Et puis Gérard Valéry et Sylvain Leduc en 1997.

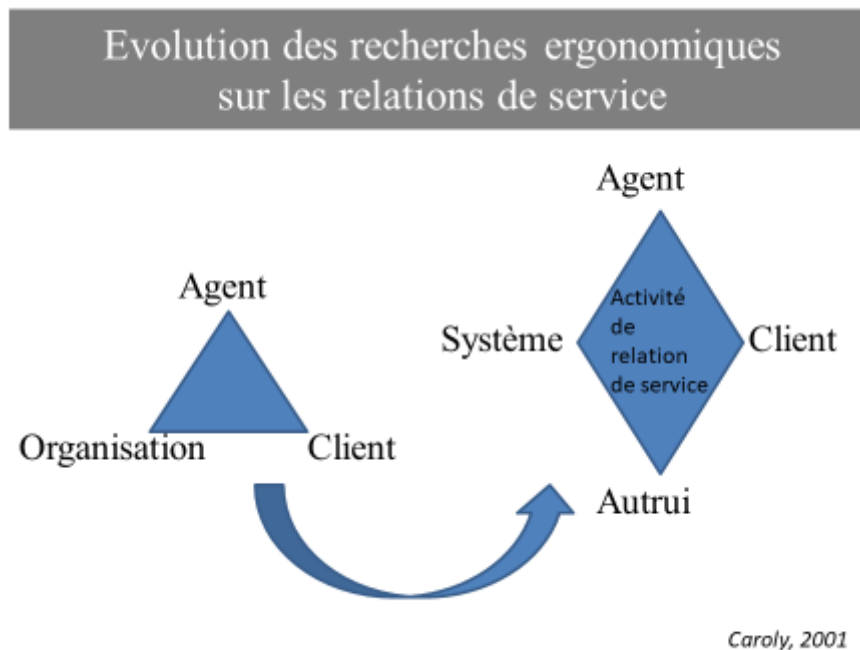
Alors, le premier texte fondateur en ergonomie sur la prise en compte de l'organisation dans la relation de service, c'est le texte de Pierre Falzon et Laperrière en 1998, qui donne un point de vue ergonomique sur la relation de service en disant : finalement, la relation de service, c'est un travail coopératif entre l'agent et le client, inscrit dans une organisation. Donc là, à ce moment-là, le client n'était plus considéré uniquement comme un facteur d'environnement. Le client n'était plus non plus un objet de travail, comme on pouvait le voir dans l'approche interactionniste. Il était considéré comme un acteur d'une situation de travail coopératif.

Alors on verra, dans cette notion de situation de travail coopératif, si on agit sur l'autre, ou si on agit avec l'autre. Ça, c'est encore une question qui n'est pas encore débattue là à ce moment-là.

En tout cas, la coproduction se réalise dans l'interaction. Il y a ainsi un texte phare, qui est celui de Falzon et Cerf en 2001. Et on arrive donc dans les années 2000, à une nouvelle façon de concevoir la relation de service. L'activité de relation de service n'étant pas seulement la relation entre l'agent, l'organisation et le client, parce qu'il y a aussi le collectif qui joue un grand rôle dans la gestion des conflits de but dans les situations critiques, que rencontrent les opérateurs dans la relation de service. Et donc on y intègre le collectif de travail. Donc ça, c'est les travaux que j'ai menés en 2001, sur les guichetiers de la Poste (Flageul-Caroly, 2001), complétés par les travaux aussi de Cloutier, David, Teiger et Prévost en 1999.

Quelle différence entre ces deux modèles ? Dans le premier modèle, on considère l'organisation dans l'interaction agent-client, on est davantage sur des relations verticales. C'est-à-dire que l'organisation fournit un cadre, des normes, des règles, etc. Alors que, dans le dernier modèle, qui est quadripolaire, l'agent – le système – le client – autrui, l'approche est beaucoup plus horizontale, une gestion horizontale. C'est-à-dire : comment on va essayer de gérer, de réguler un certain nombre de situations critiques dans le travail ?

Donc, on considère l'activité de relation de service depuis les années 2000... Pour moi, c'est très important de dissocier le client d'« autrui ». Autrui, ce n'est pas le client. Autrui, c'est le collectif. Parfois, c'est l'équipe qui devient collectif. Parfois, ce n'est pas toujours évident. Mais, en tout cas, le dissocier, ça permet de mieux comprendre les mécanismes de régulation, les transformations possibles, et comment on pose la question aussi de l'organisation du travail. J'y reviendrai sur ce modèle sur : qu'est-ce qu'on met derrière ces quatre pôles ?



Alors ça, c'était un premier niveau, dire que ça évolue, et que on n'était pas arrivé à la prise en compte de l'utilisateur comme ça. Derrière, il y a un deuxième point qui est très important à évoquer, c'est qu'il y a une diversité d'utilisateurs. Il n'y a pas un seul client. Et cela entraîne une variété de méthodologies, d'analyse de l'activité. Donc, les questions qu'on peut se poser c'est : le client prescrit-il ou non le travail de l'agent ? Peut-on parler de co-prescription, quand le client est un bénéficiaire ou un public ? Ce n'est pas du tout évident qu'il soit dans la prescription quand c'est un bébé, ou quand c'est un voleur chez les policiers. Et peut-on définir une méthodologie à partir du type de relation de service, à partir des demandes qu'on a sur les terrains ? Alors, tout ça pour vous dire que, moi, j'ai travaillé donc énormément d'activités de service : les guichetiers, les pompes fu-

nèbres, les éducateurs, les assistantes sociales, les policiers, le médecin du travail, etc., etc. Et qu'en fait, il n'y a pas un modèle de relation de service, mais c'est une hétérogénéité de modèles. Et cette hétérogénéité de modèles, elle est liée au fait que, si on se réfère au modèle précédent que je vous ai présenté, l'organisation est différente, l'activité de service est différente. Donc du coup, l'activité de service, les clients sont différents. Et l'activité de service est différente.

Alors ici, avec Annie, on a regardé au fil des recherches en ergonomie, comment on pouvait caractériser cette variabilité, cette diversité des usagers.

Variabilité des usagers

Qu'est-ce qu'on constate ? On constate qu'il y a une diversification des approches des différents usagers. Pendant longtemps, j'ai utilisé le terme « client », puis en fait je me suis rendu compte que « client » ça correspondait quand même plus à une activité de relations commerciales, comme le *front office* : les guichetiers, par exemple. Donc maintenant, j'ai plutôt tendance à utiliser le terme générique d'usagers. Et dans les usagers, il y a une diversité de personnes. Ça peut être : un usager, un patient, un client, un bénéficiaire, un public, un citoyen. Et tout ça, ça renvoie à des choses qui sont différentes sur le type de relation de service.

Quand le client s'inscrit dans une relation commerciale, il fait une demande, mais peut mettre en concurrence différents organismes.

Si on s'intéresse au patient, le patient, étudié à partir des années 1983 en relation de soins, les médecins, les infirmières. Le patient, lui, dépend en partie des dispositifs de santé pour être soigné. Et il attend une prise en charge de qualité dans sa relation au soignant. Donc, il est dans une relation de dépendance différente.

Le bénéficiaire est celui qui bénéficie d'une prestation, selon les principes de protection sociale universelle, et des principes de solidarité, dans une culture donnée. C'est, par exemple, le cas d'un enfant, qui est placé par le Juge des enfants dans une famille d'accueil. Donc, le bénéficiaire s'inscrit souvent dans une relation psycho socio-éducative. Ça peut concerner les crèches, les enseignants, les éducateurs.

L'usager que je considère plutôt dans les relations administratives, est celui qui utilise des services publics. Il fait usage d'outils et d'instruments auxquels il a accès en fonction de ses droits. Et on trouve cette catégorie surtout dans les relations administratives, telles que la CAF, la Sécurité sociale, l'ANPE. On est donc dans une relation publique.

Ensuite le citoyen, lui, il appartient plutôt à la cité. Il a des droits et des devoirs à respecter. Il est concerné par des relations civiques. Et donc, la relation de service est marquée par le fait qu'il habite dans une nation, un État, qui fixe des règles. Et là, on va y retrouver tout ce qui va être maintien de l'ordre, police, douane, public, citoyen, etc. Et le salarié, il peut être aussi dans cette catégorie-là.

Alors, faites bien la différence entre l'usager et les différentes typologies de relation de service, parce que ce ne sont pas les mêmes activités de relation de service. Et puis, pour moi, c'est très important de faire la distinction entre l'usager et le partenaire de la relation qu'on peut avoir dans le travail. Un collègue de travail, ce n'est pas un usager. Un collègue de travail, c'est un partenaire qui va plus ou moins aider la réalisation de l'activité. Et c'est important de mettre chacun à sa place. C'est-à-dire qu'on n'est pas dans une relation de service quand on travaille avec son collègue, son équipier. On est dans une relation de service quand on est avec un usager, un client, un patient, un bénéficiaire. Et ça, ça va se caractériser essentiellement justement par une relation qui est asymétrique. On ne partage pas tout ensemble sur les règles de fonctionnement de l'organisation. Et puis, il peut y avoir une gestion émotionnelle qui peut être plus ou moins importante.

Donc, la question qui se pose derrière, c'est quand même très souvent si on veut regarder la relation de service : est-ce que c'est vraiment une coproduction au sens de travail collectif ? Ça, je n'en suis pas sûre. Et puis ça nous amène à la question : finalement, est-ce que l'usager du service prescrit le

travail ? Est-ce qu'il prescrit vraiment le travail au travailleur ? Vous sentez bien que là, selon les typologies de relation de service qu'on a, la question de la prescription, elle est quand même très difficile à tenir de façon univoque.

Alors, cette question de la prescription, elle renvoie en ergonomie à tout ce qui est diversité des sources de prescription, qui est particulièrement importante dans le modèle de la relation de service. Il faut savoir qu'en ergonomie, on a fonctionné au départ sur un modèle plutôt de relations industrielles : le travailleur face à sa machine, à son système de travail. Et progressivement, on a été dans une relation homme-homme. Cette relation homme-homme, elle a complètement chamboulé notre modèle de l'activité, puisque en fait on peut être confronté dans cette relation homme-homme, selon notamment la capacité de l'usager à exprimer ou pas son besoin, dans une diversité de sources de prescription.

Alors, cette diversité de sources de prescription, elle va se retrouver déjà du côté de l'entreprise dans laquelle on travaille. On a des entreprises publiques, des administrations, des associations, dans la relation de service qui va plus ou moins définir le travail. Parfois la mission est très large, ou au contraire la prescription, elle est relativement procéduralisée, standardisée.

Ensuite, il y a le client, qui lui-même peut prescrire le travail. C'est ce qu'a montré par exemple François Daniellou, quand il dit que, à l'hôpital la patiente qui va sonner, va indiquer à l'aide-soignante de venir dans sa chambre. Ça, c'est une forme de prescription.

Après, il y a bien évidemment tous les partenaires qui gravitent autour de la situation. Dans les relations de service, on est avec un juge, on est avec un procureur, on est avec un thanatopracteur, avec un conseiller funéraire, etc. Donc, on a des tas de partenaires qui vont aussi influencer la manière de prescrire le travail.

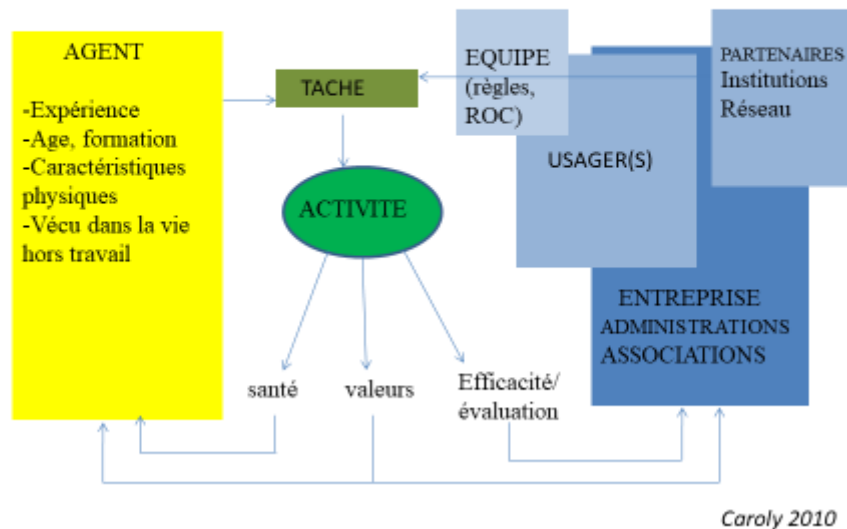
Et puis, il y a un autre élément qui est très important, c'est l'équipe. L'équipe qui peut participer aussi à définir des orientations, des principes, qui vont conduire l'action du professionnel.

Donc en fait, la prescription, elle est multiple – non sans difficulté d'ailleurs, parce que parfois on peut avoir des contradictions dans les sources de prescription : la mairie, elle n'est pas d'accord avec ce que pense l'équipe, ou ce que pense le bénéficiaire. Et le professionnel, il va devoir arbitrer entre ces différentes sources de prescription.

Et puis, une autre caractéristique donc de la relation de service, c'est que, là, on va toucher la question de l'expérience, d'expérience de l'autre. On travaille avec de l'humain. Donc, ce n'est pas évident. On s'y engage. On met de l'énergie. On met des émotions. On ressent aussi les conséquences au niveau émotionnel et au niveau des valeurs, ce qui fait que ce n'est pas rien pour le professionnel dans la façon dont il va s'engager dans le travail. Donc la question d'expérience, c'est une question qui nous intéresse ici au Creapt – c'est finalement, en fonction des vécus, des parcours, des expériences qu'a vécus le professionnel, comment, lui aussi, il va orienter la prescription du travail ? Comment il va s'auto-prescrire le travail ? Puisque on est sur quelque chose de relativement peu procéduralisé. Par exemple, on va avoir des scripts de comportement dans certains métiers (ça, c'est procéduralisé. On va dire : bonjour, merci, au revoir, attention, etc.). Et on ne dit absolument pas comment il faut faire quand la personne, elle a besoin d'argent, et qu'elle est en précarité. On ne dit absolument pas comment il faut faire quand la personne, elle se met à pleurer. Donc tout ça, ça fait partie de ce que va devoir gérer le professionnel.

Le ROC, c'est le Référentiel Opératif Commun au niveau de l'équipe. C'est : comment l'équipe se donne des principes, pour pouvoir orienter l'action individuelle mais aussi collective.

Une diversité de sources de prescription



La diversité de sources de prescription

Le travailleur qui met son engagement, son expérience. Et puis après, vous regardez aussi sur le modèle de l'activité classique, les sorties, elles sont du côté de la performance et de la santé. Ça, on connaît bien en ergonomie. Mais elles sont aussi du côté des valeurs. Et ça, c'est un autre élément aussi important en termes d'efficience, de pertinence, et de ce que ça produit aussi dans le travail bien fait.

Alors donc, du coup, la prescription, ce n'est pas quelque chose d'évident du côté de la relation de service. En fait, il y a plusieurs chapelles. Moi, je vais vous donner mon point de vue. J'ai beaucoup travaillé avec Robert Villate. Pour lui, c'était essentiellement une forme d'auto-prescription du travail – mais c'est parce qu'on était aussi dans des activités où les missions étaient relativement larges et floues. On travaillait sur les éducateurs, les assistantes sociales, où il fallait accompagner le jeune vers l'autonomie. C'était hyper large. Donc, bien évidemment, le travailleur, il se donnait un certain nombre d'objectifs à suivre, et puis d'évaluation de ses propres résultats. Ça, c'est 1994 (Flageul).

Après, on a Hatchuel, de Bandt et Gadrey (1994) qui sont dans l'idée que, c'est une coproduction, coconstruction de la prescription. Ça veut dire que ce n'est pas que le travailleur ou que l'entreprise qui définit la prescription. C'est un compromis entre les deux.

Daniellou et Francis Six, eux, ils pensent que la prescription peut être montante. Donc, ça peut être même le client qui prescrit (2002).

Et puis, dans le texte de Falzon et Cerf, on est dans l'idée que l'utilisateur développe des schèmes dans l'interaction avec le professionnel qui guide l'action. Et là, on est plutôt dans une situation de co-conception.

Moi, mon point de vue, c'est que, je ne considère pas que l'utilisateur prescrive le travail. Je considère que, l'utilisateur, il va fixer des contraintes, il va fixer des objectifs que le travailleur va se saisir dans sa propre activité – et que le travailleur va essayer de gérer entre les contraintes de son système, sa propre expérience, et puis les possibilités de travail collectif, pour pouvoir gérer les difficultés ou

les exigences posées par l'utilisateur. Parce que, considérer que seul l'utilisateur prescrit le travail de l'agent, génère une relation trop étroite entre l'agent et le client, qui pourrait de mon point de vue entraîner la non-considération, la non-prise en compte des déterminants organisationnels de la prescription. Et puis, parce que, je pense que l'utilisateur, il est plutôt là pour réorienter les buts de l'action de l'agent en fonction de ses demandes, des attentes, et du déroulement de l'interaction. Il fixe des contraintes à l'agent.

Et ça m'amène à l'idée que, finalement... La coproduction est un modèle possible. La coproduction, ça peut être un résultat de la coopération entre l'agent et l'utilisateur. Et pour moi, cette coopération, elle va dépendre surtout de la relation qu'il va y avoir entre les agents, et entre l'agent et l'encadrement, qui peut avoir des effets sur la manière dont va se passer la collaboration entre un agent et un usager (ce qui est un peu différent). Donc la prescription, il faut la mettre au bon endroit. Ça me paraît important.

Et donc pour moi, ce qui est important, c'est de dire que, dans cette relation de coproduction agent-usager, ça consiste non pas à agir sur l'utilisateur mais *avec* l'utilisateur, dans un contexte de travail, dans un contexte organisationnel, qui va intégrer un certain nombre de normes, de règles, et qui va intégrer aussi des possibilités de travail collectif.

Donc, le rôle de l'utilisateur dépend des moyens que va avoir le professionnel pour réguler un certain nombre de contraintes, en situation. Alors, il faut faire attention quand on parle de situation critique dans les relations de service. Pendant très longtemps, on a pensé que ce qui était critique, c'était l'utilisateur, qu'il ne comprenait pas les règles, ou qu'il devenait conflictuel, ou qu'il était agressif, etc. Ce n'est pas ça la critique. La critique, c'est de ne pas avoir les moyens pour le professionnel de gérer les exigences ou les besoins de l'utilisateur, par rapport aux moyens qui sont disponibles.

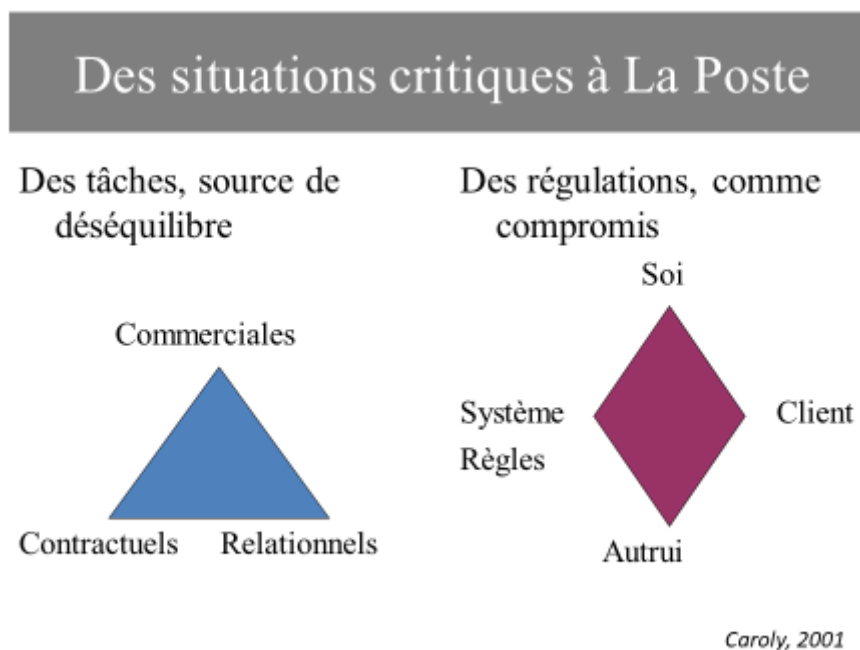
Et donc, ça nous amène sur la notion de situation critique. C'est pour ça que dans le modèle quadri-polaire, pour moi, c'est important de bien séparer le client, l'utilisateur, de autrui, parce qu'effectivement dans les exigences du travail, le professionnel va être confronté à des injonctions, des contradictions entre différentes sources de prescription. Il y engage sa propre expérience. Et là, quand on engage sa propre expérience, on est aussi citoyen en tant qu'individu. Dans une relation de service, il peut y avoir des contradictions entre ce qu'on nous demande dans le travail, et ce que l'on est, ce que l'on aimerait être. Et donc, la notion de conflit de but de situation critique, elle est bien entre les attentes de l'entreprise, les besoins du client, la conception personnelle de l'agent sur son travail, et puis les possibilités de travail coopératif, de travail collectif.

Donc, c'est dans ce cadre de la situation critique que je vais explorer la relation de service.

Alors, pour aller sur une situation un peu concrète, pour vous montrer ce modèle quadri-polaire, je vais d'abord reprendre quelques résultats de ma thèse en ergonomie sur les régulations individuelles et collectives des guichetiers de la Poste – mais très rapidement, c'est juste pour retenir : qu'est-ce qu'on peut dire du point de vue relation avec le client, et relation avec le collectif ?

Alors là, vous pouvez aller consulter cette thèse. En gros, changement à La Poste brutal, où on change beaucoup de choses au niveau commercial, au niveau contractuel et au niveau relationnel. Et on nous dit : les guichetiers, ils n'arrivent pas à faire face aux clients. Ils pleurent à l'arrière. Ils sont agressifs. Ils sont dans un mutisme, etc. Donc, une approche plutôt de difficultés d'interaction entre l'agent et le client. En bon ergonome, on a le modèle avec la question de l'organisation des déterminants organisationnels qui jouent sur l'interaction client-agent, donc on se dit : attention. C'est peut-être aussi les modifications, qu'il y a eues dans l'organisation, qui conduisent à un certain nombre de situations critiques. Et donc, allons voir du côté des régulations la manière dont ces guichetiers font face à ces situations critiques. Et donc, dans les régulations, qu'est-ce qui nous intéresse ? C'est d'utiliser ce modèle quadri-polaire soit le système autrui-client pour revoir des formes

de régulation – alors en sachant que tout n'est pas régulé. Parfois, on arrive à réguler avec quelques pôles. Parfois, les compromis amènent à des situations partielles, etc.



Alors, j'en profite pour vous dire : qu'est-ce que je mets derrière les quatre pôles ?

Alors, dans ce modèle général de référence des activités de relation de service, le pôle « système » réfère à l'entreprise, l'organisation, avec ses buts, ses moyens disponibles : outils, matériel, équipement, règles, procédures, structures hiérarchiques. Ensuite, on a le pôle « soi » qui correspond à l'agent, avec ses propres buts, ses valeurs, sa conception du travail, sa subjectivité, sa formation, son expérience, ses possibilités physiologiques et psychologiques de récupération, etc. Ça, c'est le pôle « soi ». Ensuite, il y a le pôle « autrui », qui correspond ici pour moi à l'équipe, qui peut devenir un collectif de travail si ils arrivent à partager un certain nombre d'élaborations de règles, des règles de métier, et qui peuvent fonctionner ensemble, avec différentes formes de travail collectif pour pouvoir faire face à des situations critiques. Et puis après, il y a le pôle « client », on pourrait dire « usager » aujourd'hui, la personne à qui s'adresse le service, et qui, selon les cas, peut être un patient, un bénéficiaire, un usager, un citoyen, etc. C'est ce modèle quadripolaire qui va guider l'analyse du travail.

À la Poste, j'ai eu la possibilité de m'appuyer sur les travaux qui avaient été menés par mes collègues, Corinne Gaudart et Annie Weill-Fassina, sur l'évolution des modalités de l'organisation, qui montrent que, avec l'âge et l'expérience, il y a plusieurs évolutions, et notamment une évolution importante : la modification des relations dans le travail collectif. Du côté d'autrui, ça veut dire que, avec l'âge, on va modifier nos façons d'être en relation avec les autres. Et puis après, j'ai regardé, moi, dans les différents pôles des tâches commerciales, relationnelles, contractuelles, comment ça évoluait selon qu'on était jeune novice, âgé novice, jeune expérimenté, âgé expérimenté. Je n'ai pas le temps de rentrer dans le détail, mais ce que je voudrais dire c'est que, avec l'âge dans la relation avec les clients, on a de plus en plus de distance. On est plus en capacité de prendre de la distance par rapport aux clients, et donc de définir par soi-même ses propres façons de travailler, ses propres objectifs, sa propre évaluation, en distance avec le client. Il y a une distance émotionnelle qui se construit avec l'âge. Et ça, c'est du côté client. Et puis, du côté collectif, avec l'âge et l'ancienneté, on est capable de parler des règles avec les collègues, on est capable d'aider davantage les collègues, etc., etc. Ça, c'est du côté collectif, autrui.

Je fais des tas de travaux sur l'activité collective. Je ne vais pas rentrer dans le détail, mais on peut retenir que, dans l'activité collective, il y a du travail collectif, c'est la manière dont on fait le travail ensemble. Et puis, il y a du collectif de travail, c'est la manière dont on va partager ensemble un certain nombre de règles de métier, de valeurs, de sens. Et ça, c'est ce qui fonde l'activité collective, c'est bien l'articulation entre du travail collectif, et du collectif de travail.

Alors, quand on arrive à la question de la transformation, en ergonomie, qu'est-ce qu'on va transformer ? On ne va pas transformer le client. On peut participer à des formations qui permettent aux professionnels de mieux se sentir dans la réalisation de son travail. Mais surtout ce sur quoi on va agir, sur le système et autrui : comment on peut donner des moyens pour réguler collectivement un certain nombre de situations difficiles dans le travail ?

Alors, malgré tout, pour pouvoir développer son expérience, il faut des conditions au développement. Et parmi ces conditions, il y a la possibilité de la construction du collectif. Ça, je réfère aux travaux que j'ai réalisés là-dessus. C'est-à-dire que l'activité collective est une source de construction d'expérience, une source de préservation de la santé.

Et le rôle du collectif va jouer essentiellement dans tout ce qui est apprentissage, la transmission des compétences. Alors néanmoins, ça va dépendre de l'organisation. Est-ce que l'organisation va donner des marges de manœuvre pour ça ? Est-ce qu'on va créer des équipes qui peuvent partager, entre des jeunes et des anciens ? Et puis, comment on utilise aussi l'analyse après coup des temps de débriefing, pour pouvoir construire de l'expérience ?

Et cette idée du développement, elle est basée sur : non seulement la personne, elle se développe par rapport à son objet de travail, à sa situation de travail, mais elle se développe aussi dans le rapport à autrui.

J'avais besoin de poser ça. J'avais besoin de poser l'évolution des relations de service, et le modèle que je défends quadripolaire d'activités de relation de service, entre une régulation entre soi, entre système, autrui et le client.

Maintenant, je vais prendre un exemple pour illustrer tout ça. Il s'agit d'une recherche que je réalise avec plusieurs équipes, pour l'ANSES, qui touche bientôt à sa fin. Ça fait quatre ans qu'on est sur cette recherche. C'est une recherche qui est liée à l'évolution des services de santé au travail. Il y a eu plusieurs réformes, vous savez, notamment la dernière, où on a réformé les services de santé au travail – et une partie de l'activité qui était faite par les médecins, est faite par d'autres professionnels : des IPRP (intervenants en prévention des risques professionnels), des infirmières, des assistantes de santé au travail, etc., etc. Et on demande donc maintenant de construire des projets de service, pour avoir une prévention qui soit plus efficace. Et pour cela celui qui réforme, celui qui prescrit, il dit : « vous n'avez qu'à travailler ensemble. Et vous serez comme ça plus efficaces pour faire de la prévention ». Bon. Seulement, ce n'est pas du tout une évidence que des métiers, qui se sont constitués différemment par rapport aux logiques de santé au travail, arrivent à travailler et à collaborer ensemble. Notre recherche a porté là-dessus. Elle a porté sur : comment chacun peut se construire au niveau de son métier ? Comment on arrive à élaborer du collectif de travail ? Et puis, comment à un moment donné, on peut construire du travail collectif pluri-professionnel ?

Donc, c'est une recherche qui s'inscrit pleinement dans la réforme des services de santé au travail. Et là, je vais vous parler de l'accompagnement d'un des services. On a accompagné une dizaine de services en France, notamment des services qui nous ont demandé de les accompagner sur la réalisation du projet de service. Cette demande sur le projet de service nous est apparue une bonne opportunité, un instrument pour parler du métier, mais aussi pour aborder l'intermétier. Bien évidemment, avec la ligne de fond d'améliorer la prestation de services, d'améliorer la prévention du côté des salariés.

Alors, la problématique du travail collectif dans la réforme qui prescrit de la pluridisciplinarité dans les équipes pluri-professionnelles, on pourrait la caractériser très rapidement comme ça : il y a des changements profonds pour chacun des métiers. Les médecins du travail d'abord, ils étaient plutôt

dans le colloque singulier avec le salarié, et puis travailler dans l'entreprise. Aujourd'hui, on leur demande d'être coordinateurs de l'ensemble de l'équipe de santé au travail. Et puis, il y a d'autres professionnels : des ergonomes, des ingénieurs, des psychologues etc. qui sont des métiers plus récents. Ce n'est pas du tout une évidence qu'ils arrivent à construire du travail collectif. Moi, je vais vous parler plutôt des infirmières de santé au travail, qui est un métier qui a été construit dans les années 2010-2012 dans les services de santé au travail interentreprises, comme venant pallier aux difficultés des médecins du travail de faire de la visite et la consultation périodique. Comme les médecins, ils sont débordés, ils n'y arrivent plus, on a mis en place des infirmières de santé au travail. Et les infirmières de santé au travail, elles doivent faire une consultation infirmière, entre deux consultations de médecins. C'est un nouveau métier qui émerge, avec toute la difficulté de se positionner aussi par rapport à un médecin qui est en situation de délégation.

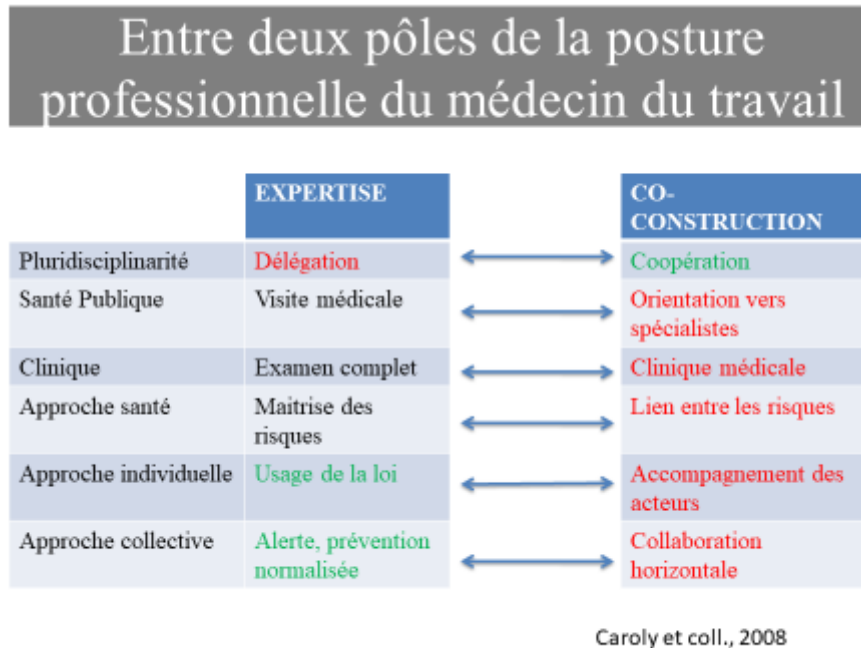
Alors, comment on a travaillé dans ce service de santé au travail ? On a dit : pour faire un projet de service sur la pluridisciplinarité, on va d'abord travailler sur chacun des collectifs : le collectif des médecins, des infirmières, des IPRP, des assistantes de santé au travail, pour voir dans l'organisation comment on peut imaginer du travail collectif intermétier, de façon à ce qu'on puisse poser les objectifs de l'organisation qui facilitent la pluridisciplinarité.

Je ne rentre pas trop dans le détail de cette méthodologie, on n'a pas le temps. Mais par contre, je vais vous donner quelques résultats du groupe métier des médecins et du groupe métier des infirmières. Et après, je voudrais surtout vous parler du travail collectif interprofessionnel médecins-infirmières, pour illustrer ce qu'on peut dire du point de vue de la relation avec le salarié.

Les médecins, en fait, ce qui est le cœur de leur métier, c'est quand même la consultation. Et puis, tout ce qu'ils vont faire en action entreprise, c'est des choses qui sont utiles pour pouvoir mener leur consultation, mais de la consultation aussi ils prennent plein d'informations qui leur permettent d'orienter leur action entreprise. Donc, tout ça est lié. Ce n'est pas délié. La consultation et l'action entreprise, c'est énormément lié.

Après, pour les médecins, on a quand même deux postures professionnelles. On a des médecins qui sont quand même plus dans l'expertise. Et puis, on a des médecins qui sont plutôt dans l'accompagnement. Donc ça, on peut le regarder selon différents domaines d'activité : la pluridisciplinarité, la santé au travail, la clinique, etc. Et là, toute la difficulté qu'on a avec un médecin du travail c'est qu'un médecin du travail, il peut avoir une posture, une colonne vertébrale qui l'anime, qui correspond au « soi » dans l'activité de travail. Par exemple, il est plutôt dans l'accompagnement mais confronté à l'entreprise ou au contexte de travail, parfois, il ne peut pas faire autrement que d'être dans l'expertise, et de faire de l'alerte et de la plainte en CHSCT. Donc, il est obligé de naviguer sur ces axes, en termes de postures professionnelles. Ce qui n'est pas simple quand il est amené à travailler avec d'autres, parce qu'il est dans une diversité de postures. Pour le travail collectif avec le salarié, avec l'entreprise, ou avec les autres professionnels qui gravitent autour de lui, ses collègues, ce n'est pas toujours évident de travailler avec un médecin du travail. En réalité, il n'y a pas vraiment de collectif de médecins du travail. C'est très difficile. Il y a une diversité de postures. Alors un collectif, ce n'est pas non plus : tout le monde pense pareil. Mais c'est par contre : tout le monde est d'accord qu'il y a un ensemble de possibilités de tenir des postures professionnelles. Et là, ils ont du mal, les médecins du travail à être dans cette vision collective qu'il y a une diversité de postures professionnelles.

Alors, j'ai mis des couleurs pour donner un exemple :



C'est un médecin du travail femme qui est plutôt dans la délégation, c'est-à-dire qu'elle confie à l'IPRP l'étude de poste, l'orientation vers un spécialiste, elle est plutôt de la clinique médicale, etc. Et dans l'entreprise dans laquelle elle intervient, elle ne peut pas faire autrement que d'être en coopération avec l'IPRP parce qu'elle ne peut plus y aller toute seule, c'est trop violent, trop conflictuel. Et elle ne peut pas faire autrement que d'utiliser la loi, alors que ce n'est pas sa posture professionnelle, sa colonne vertébrale.

Donc, il y a une diversité de postures de médecin du travail. La pluridisciplinarité prescrite prévoit que tout doit passer par le médecin, par rapport à la collaboration entre les professionnels. C'est le médecin qui oriente l'infirmière ou l'IPRP vers le salarié, etc. Et puis, l'infirmière ou l'IPRP qui doit donner l'information au médecin, puisque c'est lui qui coordonne l'équipe pluridisciplinaire.

Du côté des infirmières, elles ont débattu entre elles sur plusieurs choses. Les infirmières ont quand même un métier défini avec une déontologie, qui est le rôle propre de l'infirmière plutôt orienté santé publique. Néanmoins, là aujourd'hui on leur demande de faire des entretiens de consultation, pour faire le lien santé-travail. Elles ne connaissent pas beaucoup le travail lorsqu'elles sont novices dans les services de santé interentreprises. Elles sont parfois cantonnées à travailler dans leur cabinet, avec toute la difficulté à se représenter, par rapport à l'entreprise, comment caractériser le lien entre le travail et la santé. Alors quand je dis : « elles ne connaissent rien du travail », c'est qu'elles ne connaissent pas le travail de l'entreprise des salariés qu'elles sont censées s'occuper, dans l'entretien infirmier entre deux consultations. Avec un risque en plus de réduction du temps d'entretien infirmier, où elles n'auraient pas le temps de faire leur partie santé publique.

Alors là, je voudrais juste vous montrer un petit extrait de ce qui se passe quand on va observer une professionnelle dans sa relation avec le salarié en entretien infirmier, de ce qui est restitué aux médecins, et de ce que cela engage justement dans la relation de service dans la façon dont on peut penser l'activité de relation de service avec le client, pour le client (ici le salarié), et dans une relation relative au travail collectif qui peut s'engager entre l'infirmière et le médecin du travail. Cette situation d'observation s'inscrit dans un programme de recherche intitulé Pluriprev (Caroly et coll., 2016), financé par l'ANSES.

Alors, c'est une méthodologie simple d'auto-confrontation individuelle, collective, allo-confrontation, etc. Je passe là-dessus. Alors, l'entretien infirmier, c'est une infirmière qui a deux ans d'ancienneté. C'est une ancienne infirmière de santé au travail. Et là, ce matin-là, elle fait quatre entretiens dans la matinée. Et là, je vais vous parler d'un entretien qui dure 37 minutes, avec un salarié qui est agent d'immeuble.

Alors, comment ça se passe le déroulement de cet entretien ? Elle présente qui elle est, son rôle, elle vérifie l'État civil du salarié. Elle le questionne sur le travail pendant sept minutes. Elle questionne sur la santé pendant cinq minutes. Ensuite, elle pose des questions sur les équipements de protection individuelle, la perception de la charge de travail, le médical concernant l'arrêt de travail, la vie familiale. Elle pose un certain nombre de choses sur la santé publique – 9,5 minutes, c'est quand même pas mal sur une durée de 37 minutes parce que c'est son rôle propre d'infirmière, c'est à quoi elle tient dans son identité. Et puis, elle prend la tension, le poids, la taille. Et elle donne un papier au salarié en disant que la visite a été faite.

Alors le déroulement de cet entretien fait l'objet d'une première discussion avec l'infirmière, qui m'explique que, pour elle c'est important de questionner le travail parce qu'elle ne connaît pas le contexte de l'entreprise. C'est important de questionner la santé, parce que c'est quelque chose qui va lui permettre de faire le lien entre le travail et la santé. Et puis surtout, de tenir la question de la santé publique.

Maintenant, si je confronte cette nature d'entretien à ce que j'ai observé par ailleurs sur la consultation médicale faite par un médecin du travail, c'est exactement la même chose sur santé et travail. Après, la santé publique, je ne l'ai pas. Et il y a un objet de litige entre médecin du travail et infirmière, c'est que le médecin du travail ne souhaite pas rentrer dans la santé publique quand l'infirmière fait la restitution de l'entretien infirmier, alors que pour elle c'est plus important.

Alors, je vais prendre un exemple. Donc, c'est un salarié. Dans l'entretien, je vais regarder comment elle questionne le travail, comment elle questionne la santé, et la santé publique. Et qu'est-ce qui s'est engagé après comme dialogue entre les professionnels, l'infirmière et le médecin du travail, par rapport aux autres salariés.

Alors première séquence, elle questionne le travail. Donc, elle demande au salarié : « *bon. Vous êtes gardien d'immeuble. Dans quel secteur êtes-vous ? Le secteur X. D'accord. Vous avez combien de montée ? J'ai neuf montées par jour. D'accord. Neuf montées de combien d'étages ? Trois à sept étages. D'accord. Donc votre travail consiste en quoi alors ? Vous lavez les halls. Voilà. Nettoyage. Voilà. Nettoyage et entretien. D'accord. Les neufs halls, vous les faites tous les jours ? Les halls, je l'ai fait tous les jours. Le lundi, mardi, je fais trois bâtiments de trois étages. Mercredi et jeudi trois bâtiments de trois étages. Plus les halls, c'est tous les jours. D'accord. Plus le jeudi. Le vendredi un bâtiment de neuf étages. D'accord. Vous rentrez les poubelles. Oui. D'accord. Plus le vendredi, les halls et le nettoyage de tous les locaux des poubelles* ». Donc, l'infirmière est en accord. Elle acquiesce. Elle prend l'information. « *Les poubelles, vous ne les sortez pas, vous les rentrez ? Non. D'accord. Vous avez combien de conteneurs ? Bah, neuf. D'accord. Un conteneur par montée ? Un par montée. Un par montée. D'accord* ». Alors, à chaque fois qu'elle dit d'accord, elle tape aussi sur son ordinateur. « *Et vous lavez comment ? Avec de l'eau chaude, ou avec un tube, un jet d'eau, ou avec un Karcher ? Non. Non. Avec un jet d'eau et le balai. D'accord. Balai brosse. Donc il utilise un balai brosse. Donc vous les basculez ? Comment ça se passe ? Oui. Oui. J'ai un truc pour les basculer.* » Alors, elle parle des containers. « *Vous avez quoi ? Je n'ai pas compris. Ah, un portique. Un portique qui ? Un truc qui bascule. D'accord. Et le lavage des halls, vous le faites avec quoi ? Des franges plates. D'accord. Une frange plate. Il n'y a plus de produits. Non. C'est ça. D'accord. Les franges, vous lavez comment ? Avec de l'eau chaude. D'accord* ». Bon là, c'est une première séquence.

Dans cette première séquence, qu'est-ce qu'on constate ? C'est que la professionnelle, elle a besoin de se faire une représentation du travail. « Le travail consiste en quoi ? Combien de fois ? Vous lavez comment, etc. ? »

Et qu'est-ce qui s'engage comme discussion entre les professionnels au sujet du travail de ce salarié ? C'est qu'on a besoin de se faire un référentiel sur la connaissance du travail de terrain, pour pouvoir estimer si la personne, elle est exposée ou pas exposée – et que, ce référentiel, il ne se construit pas comme ça. Le médecin, lui, ça fait quinze ans qu'il est sur le secteur. Donc, il sait très bien que nettoyer tant de containers ou d'aller, etc., c'est beaucoup ou pas beaucoup. Tandis que l'infirmière, elle est incapable d'évaluer la charge de travail de ce que ça représente. Et ce partage qu'il va y avoir autour de ça, ça va permettre de construire un référentiel pour l'infirmière. Ensuite, ça permet aussi de vérifier le lien entre l'individuel et le collectif, parce que c'est l'infirmière qui est allée au CHSCT. Je les observés aussi dans cette situation. Et il y a eu toute une discussion en CHSCT sur les franges du balai, pour éviter d'utiliser des produits chimiques. Donc ils ont mis en place une amélioration des conditions de travail, où ils ont mis des franges à la place d'utiliser des produits chimiques. Donc, quand elle interroge sur les franges, c'est aussi voir si c'est utilisé par les salariés, s'ils se sont approprié la transformation. Et ça permet après, quand l'infirmière ou le médecin du travail va en CHSCT, de pouvoir révoquer ce sujet-là.

Alors, deuxième séquence.

C'est la séquence. Et votre santé, comment ça va ? *« Alors donc votre dos, ça va ? Ça va, votre dos ? »* Un médecin du travail, il dit exactement la même chose, si j'avais à comparer je ne verrai pas la différence. *« Ça va, mais ça m'arrive de temps en temps que j'ai mal au dos, que je mets la ceinture. D'accord. Et après, ça va mieux ? Depuis quand ? Ça me fait mal cette année. Cette année. D'accord. Ça vous a fait suite à un mouvement particulier ? Non. Non. C'est venu progressivement. Ouais. C'est votre médecin qui vous a donné la ceinture ? Non, je n'en ai pas parlé. D'accord. Vous la mettez quand vous faites des efforts ? Ouais. Dès que je suis au travail, je la mets. En fait, je n'ai pas pris des jours. D'accord. Des jours d'arrêt. C'est passé avec la ceinture ? Oui. Ça m'a pris deux semaines. C'était en 2014. Oui. C'était l'été. D'accord. Sans avoir fait d'effort particulier, enfin vous aviez un travail physique quand même »*. Alors là, l'infirmière explique ici le problème de la ceinture : *« je ne sais pas si votre médecin vous en a parlé, la ceinture c'est bien ponctuellement pour bien maintenir le dos, mais le problème de la ceinture du fait que ça bloque le dos, ça fait fondre les muscles. Donc à terme, ça pourrait être plus nocif que bénéfique. Quand vous faites vraiment des efforts importants, ça peut être bien, mais il ne faut pas la garder tout le temps, toute la journée. Voilà. Actuellement, vous avez mal au dos ? Non. Non. Et ailleurs ? Sur les épaules ? Non »*.

Donc ici, en interrogeant la santé, qu'est-ce qu'on constate ? Elle demande : *« votre dos ça va. Ça va, votre dos. Est-ce que c'est quand vous faites un geste particulier ? Et la ceinture, ça fait fondre les muscles, vous avez mal au dos »*. Donc en fait, ici, une discussion s'engage entre médecin et infirmière sur : comment on va explorer la question de la santé ? Et sur cette exploration de la santé, l'infirmière, elle dit qu'elle est en incapacité après de pouvoir voir véritablement la question de la pathologie. Elle n'a pas la compétence médicale pour voir la pathologie. Par contre, elle peut être en situation de conseil, et là on retrouve la santé publique qui anime l'infirmière sur : la ceinture, ce n'est pas forcément bon. Ça fait fondre les muscles, etc. Et donc, s'engage entre le médecin et l'infirmière toute une discussion autour de : jusqu'où va l'infirmière dans le diagnostic santé-travail ? Parce que l'infirmière quand elle restitue au médecin, elle doit restituer sur : est-ce que le médecin doit revoir ou pas le salarié ? Et est-ce qu'elle est en capacité de pouvoir poser ce diagnostic sur le salarié ? Et en même temps on voit bien qu'elle le fait avec le salarié, sur ses possibilités de prendre soin de sa propre santé.

Dernière séquence.

Le monsieur parle d'un kyste à la main. Il montre une énorme bosse qu'il a sur la main. Parce qu'elle lui demande : *« est-ce que ça va ? Est-ce qu'il y a d'autres choses ? »*. Et puis, il fait : *« non. Non. Par contre, là j'ai »*. Et puis, il montre et il a un énorme kyste à la main. *« Et c'est quoi ? C'est un kyste. C'est apparu quand ? Ça fait un an. Pareil. Ça vous gêne ? Surtout dès que,*

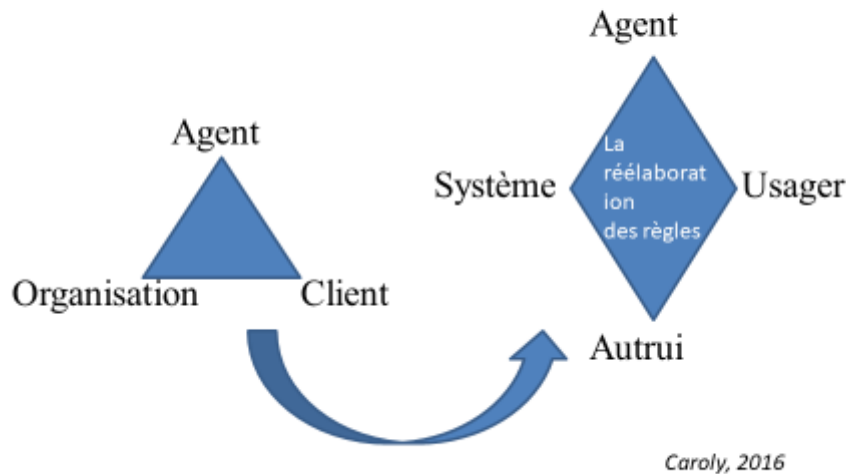
en fait je fais le lavage, et tout. » Parce qu'il fait le lavage des vitres. « D'accord. Et ça se gonfle ? D'accord. Et vous en avez parlé à votre médecin de ça ? Oui. Et qu'est-ce qu'il a dit ? Bah, j'ai un rendez-vous le 10. J'ai un rendez-vous pour... Il m'a dit que c'était un kyste, apparemment. Oui, synovial. Il vous a dit quoi ? Bah, je ne sais pas. D'accord. Il vous a dit de faire une radio ? Il m'a dit qu'il fallait que je fasse une radio. Ouais. Une opération. Ouais. Pour l'enlever. D'accord. Quand ? Il a dit normalement il y en a pour un mois. D'accord. De repos, il faut que je fasse des efforts. D'accord. Et voilà. Il a dit que c'était lié au travail, votre médecin ? Ouais. D'accord. Donc, il faudrait voir. Je vous tiendrai au courant parce que moi, votre dossier, je vais en parler avec le docteur. Et puis, je verrais avec lui parce que ça ne peut pas être un accident du travail du fait qu'il n'y a pas eu de fait soudain, alors est-ce que ça peut être une maladie professionnelle ? Je ne sais pas. Il faut que je voie si c'est intéressant sinon, c'est bien pris en charge par la Sécurité sociale et votre mutuelle ? Oui. Pas de souci. D'accord. Après c'est à force de frotter. C'est un geste répétitif alors peut-être ? Il est apparu quand ce kyste, Monsieur ? Ça fait un an, un an et demi. Et vous avez passé une radio ? Vous ne l'avez pas encore passée ? Si, si, je l'ai passée, mais il m'a dit : il me faut un mois de repos. Du coup, vous n'avez pas voulu vous faire opérer. D'accord. Je pense que je vais le faire. Je vais le faire parce que là, ça commence à me gêner, là dans ma vie aussi, et ça me fait mal. D'accord. Et quand j'appuie ici, ça me fait mal. D'accord. Ça vous gêne dans le travail et dans la vie courante aussi ? Oui. Dans la vie, dans le travail, après ça gonfle dès que je sollicite. Ouais. Et il vous a donné un traitement le docteur pour ça ? Non. D'accord. Non. Pas du tout. J'ai un rendez-vous le 8 mars je crois, à la clinique avec le chirurgien, où à la clinique ? Ici. D'accord ».

« Donc, je vais en parler au médecin ? Ça vous gêne dans la vie quotidienne ? » C'est une question qu'ils ont élaborée collectivement entre le médecin et l'infirmière pour pouvoir questionner la relation travail-santé. Mais ici, qu'est-ce qu'on constate ? Il y a toute une discussion qui s'engage entre eux sur : est-ce qu'il y a une prise en charge médicale ? En fait, le médecin du travail ne décide pas de revoir le salarié parce que le salarié est pris en charge par son médecin généraliste. Et ça sera seulement une fois qu'il sera opéré qu'il y aura une visite de reprise. Donc moi, j'ai été très étonnée parce que je pensais au départ qu'ils allaient quand même revoir le médecin, et ça ne s'est pas passé. Alors qu'est-ce qu'on constate ici ? Les questions issues de cette discussion entre médecin du travail et l'infirmière sont : l'infirmière, est-ce qu'elle est complémentaire au médecin, mais jusqu'où ? Et cette complémentarité, comment elle se joue dans la relation avec le salarié ? Alors parfois, on a l'impression que, l'infirmière, elle a besoin de se reposer sur le médecin pour avoir une idée véritablement du diagnostic médical. Et, en même temps, le médecin du travail, lui qui voit de moins en moins les salariés, il a besoin de l'infirmière pour avoir des informations sur l'évolution des salariés.

Donc, comment qualifier ce travail collectif pluriprofessionnel ? Est-ce qu'ils font la même chose, ou est-ce qu'ils sont dans une relation de dépendance ? Est-ce qu'ils arrivent vraiment à croiser les regards pour une qualité de service avec les salariés ? Et est-ce qu'on est vraiment dans la construction d'un collectif intermétier ? Alors moi, il me semble que ces restitutions d'infirmière, elles sont quand même une ressource dans l'activité de service. C'est sûr que le médecin et l'infirmière, ils ne font pas le même travail avec le salarié. Le médecin, lui, il apporte sa connaissance de l'entreprise. Il est capable de prendre des informations et d'approfondir les connaissances médicales. Quand ils se confrontent tous les deux, ils vont construire quand même du diagnostic commun, sur la manière dont on peut prendre en charge cette question de l'usager, dans des situations qui sont relativement critiques. Les médecins, ils n'ont pas de temps. L'entreprise, elle n'a pas forcément envie de faire des aménagements. Le salarié, il n'a pas envie de perdre son emploi.

Et donc tout ça m'amène sur ma dernière diapo –

Discussion : élargir la relation de service avec le public au développement de l'activité collective



Il me semble que si on veut vraiment comprendre ce qui se passe dans la relation avec l'utilisateur... Alors en fait, on peut comprendre que cette relation avec l'utilisateur, elle se fait quand même dans les situations d'interaction. Ça se fait avec l'utilisateur quand l'infirmière, elle est en situation d'interaction avec le salarié. Et puis, ce qui me paraissait important de dire, c'est qu'on a intérêt à séparer l'utilisateur d'autrui parce que l'utilisateur, quand on est dans la relation de service, quand l'infirmière, elle fait l'entretien infirmier, elle est avec l'utilisateur. L'entretien de restitution entre l'infirmière et le médecin du travail, on est plus avec l'utilisateur, on est *pour* l'utilisateur dans la manière dont on va concevoir ensemble une façon de pouvoir accompagner sa situation. Donc ça, c'est important de séparer les choses de cette façon-là. C'est-à-dire que moi, je fais l'hypothèse que, plus le médecin du travail et l'infirmière sont en capacité de travailler ensemble (ça, c'est le pôle « autrui ») plus ça va participer à des évolutions favorables pour l'utilisateur.

Pour conclure, c'est important pour moi de regarder dans cette triangulation la relation de service et ses évolutions avec l'âge et l'expérience, mais aussi le travail collectif. Ça nous permet d'élargir la relation de service avec le public au développement d'activités collectives – et puis surtout de comprendre que les règles de métier, c'est un support au développement des compétences de chacun dans une relation de service avec l'utilisateur.

Débat avec la salle

Céline Mardon : on a un peu de temps pour des questions.

Serge Volkoff : dans ce que tu décrivais, enfin dans ce que tu analysais des conséquences du face-à-face médecin – infirmière, on comprenait en quoi ça pouvait, je ne sais pas comment dire, alimenter la pratique de l'infirmière ensuite. C'est plutôt dans ce sens-là que tu as tiré des conclusions. Je voudrais savoir si tu en tires aussi dans l'autre sens. C'est-à-dire que, cette nouveauté pour le médecin, l'infirmière qui mène un certain nombre d'entretiens, et de pouvoir avoir lui des entretiens avec elle, est-ce qu'il n'y a pas aussi après tout, des éléments de sa propre pratique que ça peut influencer ?

Sandrine Caroly : alors du côté du médecin, l'introduction des infirmières a été assez difficile pour eux, parce que c'était lâcher prise par rapport à la partie médicale, alors que pour les IPRP (intervenants en prévention des risques professionnels), c'était lâcher prise par rapport à la partie technique. Le fait de travailler avec des infirmières, ça se fait très peu. Ça ne se fait pas dans tous les services de santé au travail. Très souvent, c'est les collectifs de médecin du travail qui se sont dit : bah, de toute façon il fallait y aller. Et on essaye d'organiser entre nous un certain nombre de protocoles sur : qu'est-ce que doit faire l'infirmière dans le cadre de son entretien infirmier, pour pouvoir nous restituer des informations qui nous soient utiles dans notre propre pratique ? Donc, les médecins du travail qui ont participé à cette définition du rôle de l'infirmière dans le cadre des entretiens infirmiers, avec le temps et l'expérience en fait, ils en tirent quand même énormément de bienfait pour leur propre activité. C'est-à-dire que, ils ne perdent pas le lien avec le terrain. Ils continuent à avoir des éléments de contexte, d'évolution du travail, d'évolution dans les relations hiérarchiques, d'évolution dans les collectifs, les équipes de terrain. Par exemple, dans un entretien de restitution, le médecin qui va dire à un moment donné : « ah, c'est bien ce que tu me dis là parce que ce n'était pas la vision que j'avais de l'équipe ». Et quand elle va se retrouver en situation d'avoir un des salariés de l'équipe en entretien de consultation, elle va pouvoir réinterroger différemment la question de l'équipe avec le salarié. Donc, pour les médecins malgré tout, malgré les réticences qu'ils avaient au départ sur ces infirmières de santé au travail, quand on voit qu'ils arrivent quand même à constituer un peu des collectifs intermétiers, ça leur donne du pouvoir d'agir aux médecins. Ça leur donne du pouvoir d'agir sur la situation, sur l'entreprise, en termes de compréhension, prise d'information et de comment agir dans l'entreprise. Mais ça leur donne du pouvoir d'agir aussi sur la relation qu'ils peuvent avoir avec le salarié. Alors là où il reste quand même un truc dont les médecins ne font pas quelque chose, c'est la partie santé publique. C'est-à-dire que les infirmières, elles explorent vraiment la question de la santé publique, l'hygiène de vie, le tabac, le sommeil, etc., et les médecins du travail sont peu intéressés par cette question-là au moment des restitutions.

Alors, les IPRP sont arrivées en 2006 dans les services de santé au travail, suite au premier Plan Santé Travail. Les IPRP, ce sont des intervenants en prévention des risques professionnels qui comportent différents métiers. C'est une fonction, IPRP. C'est-à-dire que ça peut être des ergonomes, des psychologues, des ingénieurs en prévention, etc., et les médecins du travail n'ayant pas beaucoup de temps pour aller dans l'entreprise, faire des fiches de poste, des études d'entreprise, etc. Ça, c'est la partie médico-légale de l'action en entreprise, les services de santé au travail ont embauché à partir de 2006 des IPRP. Et les IPRP donc font la partie de ce qui correspondait au tiers-temps pour les médecins du travail. Alors là aussi, on a des pratiques très hétérogènes. Il n'y a pas une pratique de collaboration entre médecins et IPRP. Il y a des médecins qui refusent de travailler avec des IPRP, parce que, pour eux, c'est identitaire d'aller sur le terrain, et de continuer à faire cette relation terrain-salarié, etc. Alors qu'il y en a d'autres qui vont uniquement au CHSCT et encore pas tous, dans l'entreprise, et qui se sont reconcentrés sur la partie médicale – en sachant que tout ça a bien évidemment évolué parce que, dans la loi Travail actuellement, on est dans la remise en cause de l'aptitude au travail. Donc, c'est encore autre chose.

Serge Volkoff : dans ta réponse, je ne comprends qu'une partie de ce qui se régule, c'est : quel est le champ d'intervention de chacun ? Qui va sur le terrain ? Qui pose telle question ? Qui s'occupe de quoi ? On pourra admettre aussi qu'à certains moments, faire tous les deux une même chose mais chacun avec sa professionnalité, pourrait être précieux. Autrement dit, l'alternative n'est pas forcément... C'est l'IPRP qui va sur le terrain ou c'est le médecin qui va sur le terrain, ça pourrait être les deux, mais ils ont d'autres choses qu'ils y regardent, d'autres méthodes d'approche et d'autres choses à en dire. Ça pourrait être ça. Parce que là, tu sembles décrire une équivalence pour eux entre : si je travaille avec les IPRP, ça veut dire que j'arrête d'aller sur le terrain. Et donc comme je veux continuer d'être sur le terrain, je travaille moins avec les IPRP. Ça pourrait être pensé aussi comme complémentaire.

Sandrine Caroly : mais pour l'instant c'est plus conflictuel que construire une forme de coopération, de coordination en tout cas entre les différents professionnels. Mais effectivement, quand ça marche, ça peut produire des choses super sympas pour le salarié, justement pour le coup.

Quand on voit par exemple un croisement de regards entre une assistante de santé au travail et un médecin, qui vont visiter la branche des coiffeurs parce qu'il y a énormément de troubles musculo-squelettiques, et que le médecin, il va venir dans l'entreprise ou il va donner des informations sur les salariés de l'entreprise à l'IPRP, et que l'IPRP va être plus sur l'exposition au risque, et qu'à un moment donné ils croisent les regards pour arriver à produire ensemble des actions de prévention, c'est tout bénéfique pour le salarié et l'entreprise. Et là effectivement, on a des formes de travail avec le collectif qui sont plutôt fructueuses.

Irène Bianzina, psychologue au CIBC Gard, Lozère, Hérault : je voulais juste... Si vous pouviez préciser quand vous avez parlé du pouvoir d'agir au niveau des médecins, ça développe leur pouvoir d'agir au niveau des entreprises, mais aussi au niveau des relations avec le salarié. Vous pourriez nous en dire un peu plus sur la notion du pouvoir d'agir ? Merci.

Sandrine Caroly : je vais prendre un exemple parce que je trouve que c'est le mieux pour illustrer ça. Le médecin du travail qui n'a plus le temps d'aller dans certains CHSCT, qui sont quand même des lieux importants en matière d'amélioration des conditions de travail et de prévention, qui envoie son infirmière pour avoir des informations sur les grands projets, les changements de l'entreprise, ou connaître un certain nombre de choses qui devaient être mises en place par exemple, je ne sais pas, une fonction d'accueil dans une mairie, ou une nouvelle procédure par rapport à la vigilance des usagers pour les gens qui sont avec des petites voitures sur des terrains difficiles, etc., d'avoir l'infirmière qui va ramener ces informations après au médecin du travail, ça va lui donner du pouvoir d'agir dans sa relation avec l'employeur. C'est-à-dire qu'il est en capacité au moment où il va y avoir le changement dans l'entreprise d'être au courant, et de pouvoir s'immiscer comme acteur dans la conduite du changement, ou de pouvoir alerter l'entreprise que les décisions qu'ils ont prises sur, je ne sais pas, un nettoyage de chantier, ça peut être source de difficultés pour le salarié, et qu'il va falloir consulter les salariés de façon plus régulière par rapport à un risque d'amiante, par exemple.

Donc effectivement, le travail collectif interprofessionnel quand ça marche, quand effectivement le médecin, il lâche prise pour que l'infirmière, elle aille dans des espaces où elle peut aussi avoir sa propre activité, et que c'est partagé entre eux, il y a des moments de transmission de l'information, d'expérience et d'échange, à ce moment-là ça va donner du pouvoir d'agir au médecin, mais aussi à l'infirmière. C'est-à-dire que l'infirmière, quand elle va discuter avec le médecin, elle va se rendre compte que ce qu'ils ont mis par exemple en place sur l'accueil de la banque pour éviter des situations d'agression, le médecin lui, ça fait dix ans qu'il suit cette affaire-là. Et le médecin est en capacité d'expliquer tous les essais, les erreurs qu'il y a eu dans l'entreprise. Et l'infirmière quand elle va après en CHSCT, elle est beaucoup plus à l'aise pour discuter avec les partenaires sociaux sur : comment s'y prendre cette fois-ci ?

Irène Bianzina : ce n'était pas une question, c'était une remarque, je trouvais intéressant quand vous disiez que l'intervention des IPRP depuis 2006, ça a été quand même assez compliqué, diffi-

cile avec les médecins, puisque on travaille aussi nous avec une équipe de médecins, et au début, début, même en tant que psychologue, ça a été assez compliqué d'être non pas des subalternes, mais de comment travailler ensemble avec nos complémentarités. Du coup, ce « lâcher-prise » au niveau technique, il reste encore, je dirais, délicat, et parfois pas compliqué mais difficile à mettre en place, même si nous ça va faire bien une dizaine d'années qu'on travaille avec les médecins, surtout sur le Gard et la Lozère... Donc, ils sont en tout à peu près vingt-cinq, mais on travaille avec un groupe de huit à dix. Et c'est vrai qu'il y a aussi la question de l'âge. Les médecins du travail, avec qui on travaille, ils sont aux alentours de 48 ans et plus... Ils n'ont pas l'habitude de parler de pluridisciplinarité avec des médecins qui avaient l'habitude de tout faire, ça a été assez intéressant, riche, mais difficile.

Sandrine Caroly : alors, je pense qu'il y a deux choses qui sont importantes. Il y a l'âge et l'expérience, en matière d'ancienneté. Moi, je vois très bien des binômes, ça fait dix ans qu'ils travaillent ensemble, ils n'ont pas attendu la loi d'ailleurs, parfois ils se sont dit : c'est comme ça qu'on allait pouvoir être efficaces du point de vue de l'entreprise et des salariés, et qui ont construit ensemble assez rapidement des situations de coproduction, avec chacun sa légitimité pour arriver à faire bouger l'entreprise. Et là, on est dans la question de l'expérience. C'est-à-dire l'ancienneté du binôme. Et effectivement, plus le binôme a de l'ancienneté ensemble, il s'est frotté ensemble, a utilisé des stratégies ensemble, à faire des essais, des erreurs, à construire des outils communs, etc., etc., plus il participe à construire du collectif et à pouvoir être dans une action plus efficace vis-à-vis du salarié de l'entreprise. Et puis après, il y a la question de l'âge. Et là, vous avez tout à fait raison. C'est-à-dire que les médecins du travail sont une population âgée, avec des pratiques qui n'étaient pas celles de la pluridisciplinarité, qui fait que parfois ce n'est pas facile de travailler avec l'autre, surtout que c'était imposé, c'est de l'ordre de la prescription là, ce n'est pas toujours du souhait du médecin du travail, alors que les jeunes générations de médecins du travail sont formées davantage à la pluridisciplinarité. Et ça, on le constate. C'est-à-dire que les jeunes médecins du travail sont plus aptes à coopérer avec les IPRP, les infirmières, etc., que les âgés.

Céline Mardon : tu parlais tout à l'heure des... Enfin, des sortes de débriefing que font le médecin et l'infirmière au terme des entretiens qui se passent de leur côté sans la présence du médecin. Et tu en parlais comme l'occasion de confronter leurs points de vue, pour élaborer un diagnostic commun. Mais en même temps... Enfin, j'avais l'impression que c'est ce qui ressortait surtout, mais en même temps à un moment, dans une de tes séquences là quand il y avait la question sur un des problèmes de santé, si ça gênait dans la vie courante quotidienne, tu as précisé que c'était une question qui avait été élaborée collectivement, enfin entre l'infirmière et le médecin. Et du coup, j'aurais voulu savoir en fait, dans quel espace, à quel moment, à quelle occasion, est-ce que ça rentre dans ce collectif intermédiateur qui se construit éventuellement ?

Sandrine Caroly : cette question élaborée collectivement, « est-ce que ça gêne le travail, ou est-ce que ça gêne la vie quotidienne ou la vie courante ? » Ça, c'est quelque chose qu'ils ont construit du fait qu'ils faisaient des restitutions. C'est dans cet espace de restitution en fait, qu'ils se construisent des règles de métier ensemble. Ils se construisent des façons de questionner le salarié, des façons d'interroger le contexte, des façons d'appliquer ou de ne pas appliquer la règle. Par exemple, c'est très impressionnant de voir dans les restitutions, ils se font des post-it et puis, ils collent : tiens. Ça, il faut qu'on en parle au CHSCT. Tiens. Là, il faut qu'on aille voir la DRH. Là, il faut qu'on fasse ci, qu'on fasse ça. Donc, ils construisent ensemble pendant ce temps de restitution. Et c'est là, une marge de manœuvre organisationnelle qui est extraordinaire. Aujourd'hui, ça ne se passe pas dans tous les services de santé au travail. C'est une ressource. C'est-à-dire que, dans ce service de santé au travail, on a participé à la construction du projet de service, c'est inscrit organisationnellement de façon formelle, où tous les lundis matins l'infirmière et le médecin du travail passent tous les dossiers de l'ensemble des salariés que l'infirmière a vus pendant la semaine. Mais, dans un autre service de santé au travail, ils ne se voient pas. C'est l'infirmière qui a vu les salariés, et qui va mettre uniquement les dossiers qui posent problème sur le bureau du médecin.

Céline Mardon : et tu penses qu'ils ne se voient pas pour des questions de contraintes temporelles, ou parce que le médecin ne le souhaite pas ?

Sandrine Caroly : parce que l'organisation ne le permet pas. C'est-à-dire que l'organisation n'a pas pensé qu'en fait que c'était le travail collectif qui était la complémentarité nécessaire pour pouvoir mener de la prévention. C'est-à-dire que chacun fait son travail, mais il n'y a pas de marge de manœuvre organisationnelle pour que il y ait des retours des uns et des autres sur : qu'est-ce qui se passe dans le contexte et dans la situation, avec le salarié, et avec l'entreprise ? Et on voit en matière d'efficacité, c'est vrai que ça ne circule pas.. Et on a des super médecins qui sont des pros de la pathologie, qui se tapent des consultations à longueur de journée de salariés qui sont en très grande souffrance. Et puis, on a des infirmières qui n'en peuvent plus d'être dans la solitude, de faire des consultations dont elles ne savent pas du tout quelle va être l'utilité sociale.

Alors ça, ça fait partie aussi de l'encadrement, de l'organisateur, du directeur du service de santé au travail. Dans certains services, au départ ils disent : oh oui. Oui. De toute façon, on va prendre du temps d'entretien, restitution infirmiers. Mais bon ça, il ne faut que ça dure qu'un certain temps parce que ça, ce n'est pas économique. Donc après, il va falloir le réduire. Mais réduire le temps d'entretien infirmier, ou réduire le temps de restitution infirmier, ça ne permet pas à chacun de faire son métier, et surtout de collaborer par rapport aux situations.

Jean Zinabal (? 1.16.10) médecin du travail : médecin du travail qui ne travaille pas avec une infirmière, ni un infirmier.

Dans votre présentation, sans doute pour des questions de temps, vous n'insistez pas sur la base de l'organisation d'un service de santé au travail interentreprises, qui, en tout cas au niveau des directions des services interentreprises, se voient comme des prestataires de services non pas pour les salariés mais pour les entreprises, et essentiellement pour les employeurs. Est-ce que vous avez un petit peu justement étudié, parfois ses deux oppositions qui sont les salariés des services de santé au travail, qui peuvent soit se voir comme des prestataires de services pour une entreprise, au même titre que l'informatique est un prestataire de services, le service de santé au travail serait un prestataire de services, et l'idée que, un service de santé au travail, c'est une délégation de service public, puisque le fond étant la santé, c'est donc une obligation régaliennne qui est laissée à une association à but non lucratif. Merci.

Sandrine Caroly : merci de cette question. Effectivement, en étant en intervention dans une dizaine de services de santé au travail, et dans la description d'autres services de santé au travail, on a vu une hétérogénéité assez importante des formes d'organisation – et notamment des formes d'organisation des services de santé au travail, par rapport à la question de la pluridisciplinarité. On a des services de santé au travail qui fonctionnent avec un modèle plutôt matriciel, où tout ce qui est pluridisciplinarité est à côté, et le médecin du travail fonctionne en prestations de service pour pouvoir mener un certain nombre d'actions au niveau du terrain. On a des services de santé au travail, où ça ne fonctionne pas comme ça, où c'est en local. On a des équipes pluridisciplinaires locales, avec une équipe composée d'un médecin, d'une demi-infirmière, d'une demi-ASST, et éventuellement d'un quart d'IPRP et là qui va travailler en local par rapport aux besoins de l'entreprise, pour pouvoir mener des actions collectives. Donc déjà, on a ces deux configurations et puis avec des formes hybrides, avec du matriciel et du local, avec des équipes pluridisciplinaires locales, etc.

C'est très intéressant d'aller explorer cette question d'organisation du travail, parce que ça en dit long sur la manière dont on pense la question de la santé au travail. Et ça renvoie aussi à : quel est le débat social à l'intérieur du service de santé au travail, au niveau du conseil d'administration et au niveau de la Commission médico-technique ? Ça ne fait pas très longtemps que, au conseil d'administration, on a des représentants des salariés. Avant, ce n'était que des représentants des employeurs, des associations adhérentes. Ça, ça fait bouger un petit peu les choses. Ça commence à faire bouger un peu les choses. C'est-à-dire que, bien sûr, le service de santé au travail doit répondre essentiellement à la prestation de services « publics » au niveau des adhérents. Mais aujourd'hui, le fait qu'on est dans l'obligation d'un projet de service, avec dans le conseil d'administration des re-

présentants des salariés, ça peut faire bouger un peu les choses sur : comment on répond aux adhérents, mais comment on répond aussi aux besoins des salariés ? Et puis, ça dépend beaucoup du dialogue social qui s'instaure au niveau de la CMT par rapport au projet de service notamment. Est-ce que le projet de service, c'est un outil utile pour repenser la question de l'organisation du travail ? Ce que j'ai évoqué, matricielle, équipe pluridisciplinaire locale, etc., est-ce que le projet de service, c'est un moment et un lieu, et un instrument pour permettre à chacun de se développer au niveau de son métier, et donner du pouvoir d'agir individuellement à chacun ? Et puis, est-ce que le projet de service, il pose la question des salariés ? Et je peux vous dire que, quand on pose cette question-là en CMT, on a de tout. On a des CMT qui vous disent : « ah non. Non. Mais nous, ce n'est pas les salariés. Surtout on ne va pas faire d'enquête auprès des salariés. Surtout on ne veut pas savoir les besoins des salariés. On ne sait pas ce qui peut revenir. Et puis, c'est nous qui savons. C'est nous qui avons l'expertise si il faut aller dans tel milieu, tel secteur, etc. » Seulement, quand on dit : « il faut aller dans tel milieu, tel secteur, etc. il n'y a aucune donnée ». Rien n'est construit au niveau des données pour savoir exactement là, les endroits où il va falloir aller faire des actions collectives, par branche, par secteur d'activité, etc., etc. Donc moi, je pense que ça dépend beaucoup... La question de la place du salarié par rapport à l'entreprise adhérente, elle est importante. Elle est importante à tenir dans la façon dont on va mener la politique, et de la gouvernance de ces services de santé au travail. Et aujourd'hui le constat qu'on fait quand même dans une dizaine d'interventions, c'est qu'on a énormément de difficultés sur la direction des services de santé au travail, qui ont des profils très, très variés sur la manière de penser la question de l'organisation du travail.

Céline Mardon : est-ce qu'il y a une autre question ? Donc on va peut-être s'arrêter là, ce qui permet de rattraper un peu notre démarrage tardif. Donc, à tout à l'heure, après la pause.

Bibliographie

- Caroly S. (1997). Vieillesse et expérience : analyse de l'activité des éducateurs en foyer. *Mémoire de DEA d'Ergonomie*. EPHE Paris, LEPC-CNAM-Université Toulouse Le Mirail.
- Caroly, S., Bellemare, M., Coutarel, F., Davezies, P., Dugué, B., Garrigou, A., Landry, A., Petit, J., Poussin, N., Prudhommes, D. (2016). « Les conditions d'une activité collective entre les acteurs de la prévention des risques professionnels : enjeux de pluridisciplinarité ». Rapport ANSES.
- Cloutier, E., David, H., Teiger, C., Prevost, J. (1999). « Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées dans la gestion des contraintes de temps et des risques à leur santé ». *Formation Emploi*, n067 juillet-septembre 1999, numéro spécial, p. 63-75.
- Daniellou, F. (2002). « Le travail des prescriptions ». In C. Evesque et al. (S/dir). Les évolutions de la prescription. *Actes du 37^{ème} congrès de la SELF*. Aix en Provence- 25-26-27 septembre.
- Falzon, P., & Lapeyrière, S. (1998). « L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service ». *Le Travail Humain*, 61, 69-90.
- Falzon, P., Cerf, M. (2001). *Une typologie des relations de service*.
- Flageul S. (1994). « Compétences ou usure : comment préserver l'identité des travailleurs sociaux ? ». *Mémoire de DESS de Psychologie du travail*. Grenoble UPMF, 122 p.
- Flageul-Caroly S. (2001). *Régulations individuelles et collectives des situations critiques dans un secteur des services : le cas des guichetiers*. Doctorat d'Ergonomie. Paris V : Ecole Pratique d'Ergonomie. EPHE-LEPC.
- Gadrey, J. (1994). « Relations, contrats et convention de service ». In Brandt J. & Gadrey J. (sous la dir.). *Relations de service, marchés de service* (p. 123-151). Paris : Edition du CNRS.

- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Tome 2 : les relations en public, Paris : Edition de minuit.
- Grosjean, M., & Lacoste M. (1999). *Communication et intelligence collective*. Paris : PUF. Collection le Travail Humain.
- Monjardet, D. (1996). « Règles, procédures et transgression dans le travail policier ». In Girin, J., Gosjean M. (1996). *La transgression des règles au travail*. Paris : L'Harmattan, p. 83-94.
- Prunier, S., & Poète, V. (1995). « Les caissières des hypermarchés ». *Santé et Travail*, N° spécial " paroles de CHSCT ", 10-11, 17-24.
- Vallery, G., Leduc, S. (1997). « Formalisation des interactions agents-usagers à l'AFPA ». *Actes du 32^{ème} congrès de la SELF*. Lyon, 17-18-19 septembre, 795-804.
- Villatte, R., Teiger, C., & Caroly, S. (2004). « Le travail de médiation et d'intervention sociale ». In Falzon, P. (s/dir.) *Ergonomie* (p. 583-601). Paris : PUF.
- Weill-Fassina, A., & Caroly, S. (2003). "Évolution des recherches ergonomiques sur les activités de service ». *Actes des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, 10 ans de pratiques de l'ergonomie : avons-nous beaucoup changé ?* LESC-ARACT. 19-20-21 mars 2003.

Chapitre 5

TRAVAILLER POUR LES PERSONNES ÂGÉES : EXPÉRIENCES DES AIDES À DOMICILE ET DES RESPONSABLES ADMINISTRATIFS DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

Alexandra Garabige, sociologue, Ined, associée au CEE

Jeanne Thébault : Donc, pour commencer l'après-midi, Alexandra Garabige va nous faire une présentation. Elle est sociologue à l'Ined, et également associée au CEE.

Merci Jeanne.

J'ai intitulé la communication : « Travailler pour les personnes âgées : expériences des aides à domicile et des responsables administratifs dans le secteur associatif ». Je vais expliciter ces termes en revenant rapidement sur cet objet, l'intérêt qu'il représente et les terrains d'étude que j'ai pu mener.

L'objet, c'est l'aide à domicile auprès des personnes âgées dépendantes et, en particulier, dans le secteur associatif. Son intérêt est multiple. D'abord, la prise en charge de la dépendance est un enjeu majeur de politique sociale à l'heure actuelle compte tenu du vieillissement de la population. C'est ensuite, aussi, un enjeu de politique d'emploi, puisque le secteur a longtemps été, et est considéré comme un gisement d'emplois potentiels, avec des facilités d'accès notamment pour des personnes non qualifiées. Pourtant, c'est un secteur qui subit une crise financière qui remet en cause les fondements même de l'aide à domicile et questionne les modes de prise en charge des personnes âgées dépendantes. Cette crise, pointée par de nombreux analystes et de nombreuses institutions, a des conséquences sur le travail et l'expérience des salariés qui travaillent auprès des personnes âgées en situation de perte d'autonomie. C'est sur cette expérience de travail auprès de ce public « fragile » que porte ma communication.

Avant, je vais préciser les matériaux sur lesquels je m'appuie. Ils sont issus de deux enquêtes de terrain que j'ai réalisées depuis trois ans sur le secteur. La première enquête s'inscrit dans le cadre d'une recherche collective, que j'ai coordonnée au Centre d'études de l'emploi, auprès de structures associatives fonctionnant dans un système de financement assez classique (celui de l'allocation personnalisée d'autonomie [l'APA]), qui est le principal financement de prise en charge des personnes âgées dépendantes, j'y reviendrai). La seconde est une enquête que je réalise actuellement dans une structure associative qui, elle, s'est lancée dans l'expérimentation d'un nouveau système de tarification.

Quelques précisions donc sur ces enquêtes avant de vous dire les principaux thèmes que j'ai choisi d'évoquer aujourd'hui pour coller au mieux aux problématiques du séminaire, sachant que je ne suis pas ergonomiste.

La première recherche a été réalisée avec Bernard Gomel, qui est statisticien au Centre d'études de l'emploi, et Loïc Trabat, qui est sociologue à l'Ined et chercheur associé au CEE. Elle a été réalisée pour le compte de la CFDT dans le cadre d'un financement de l'agence d'objectifs de l'Ires, avec pour objectif d'analyser les transformations des modèles économiques dans les services d'aide à domicile, en lien avec la qualité de l'emploi dans le secteur (les conditions d'emploi, les conditions de travail et plus généralement le travail). Cette recherche a notamment donné lieu à un Document de travail du Centre d'études de l'emploi, intitulé : « *Dynamiques de transformation des modèles économiques des structures de l'économie sociale et solidaire dans les services à domicile* » (2015). L'analyse s'appuie sur une enquête qualitative par entretiens auprès de représentantes syndicales

cédétistes en activité dans plusieurs associations dans deux territoires (dont je tairai les noms pour des raisons d'anonymat). Dans l'un des départements, des entretiens ont également été réalisés avec une directrice de structure et différents acteurs publics, en particulier du conseil départemental qui est le chef de file de l'action sociale. Nous avons aussi réalisé quelques analyses de données comparables des structures associatives étudiées et des observations de réunions syndicales de la branche. S'y ajoute enfin l'exploitation de l'enquête *Emploi* en continu de 2012 qui offre un éclairage statistique sur les conditions d'emploi et de travail dans le secteur.

La seconde enquête a été réalisée sur un autre territoire, dans une structure qui emploie près de 160 salariés et qui participe à une expérimentation relative à un nouveau mode de financement du secteur. L'objectif est d'analyser les effets de la mise en place de cette expérimentation sur les conditions de travail et d'emploi. À ce jour, j'ai fait une vingtaine d'entretiens, notamment avec le directeur, des responsables administratifs et de secteur et des aides à domicile, ainsi qu'avec une assistante sociale venue soutenir les salariées. Je précise que j'ai eu accès à différents documents internes et que j'ai mené diverses observations dans les bureaux de l'association (réunions, pauses déjeuner), en écoutant et discutant de façon informelle, ce qui est toujours très intéressant pour l'analyse.

J'en viens aux questions qui vont structurer cette communication : qu'est-ce que travailler auprès des personnes âgées dans ce contexte de contraction des financements publics ? Comment les aides à domicile, mais aussi les responsables administratifs et plus généralement les organisations, les structures, s'adaptent à ces difficultés économiques ? Pour répondre à ces réponses, je vais croiser les regards, les points de vue des différents professionnels du secteur.

Je reviendrai d'abord sur les caractéristiques de l'aide à domicile (du point de vue de la politique sociale et du point de vue de l'emploi), en revenant en particulier sur les problèmes de financement et leurs effets sur les conditions de travail et d'emploi. Ensuite, j'ai choisi de faire un zoom sur la question des écarts entre activité légale et activité réelle en revenant sur une tendance observée dans les différents terrains d'enquête : le glissement de tâches.

1. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'AIDE À DOMICILE EN FRANCE

1.1. Les politiques publiques de prise en charge de la dépendance

La prise en charge de la dépendance en France est assez récente et s'est notamment développée dans les années 1990, avec une volonté de "défamilialiser" le travail du *care*, de passer d'une activité qui était de prise en charge par la famille à une activité de prise en charge par des professionnels.

La première allocation spécifique pour les personnes âgées dépendantes a été mise en place en 1996 au niveau national – elle préfigurait l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) créée en 2001 et qui est à l'heure actuelle le financement principal de la prise en charge de la dépendance. L'APA est une prestation universelle (sans condition de ressources) pour les personnes d'au moins 60 ans qui « *ont besoin d'une aide pour l'accomplissement des actes essentiels de la vie ou dont l'état nécessite une surveillance régulière* » et doit permettre une « *prise en charge adaptée à [leurs] besoins* » (Code de l'action sociale et des familles). Je reviendrai sur les différentes activités qu'elle recouvre – qui vont des activités de ménage à des activités d'accompagnement social et de soutien aux personnes dans leurs relations avec l'entourage et les différents acteurs.

Avant, je tiens à rappeler le mode d'accès à l'APA. La personne âgée en situation de dépendance fait une demande d'aide au conseil départemental, puisque c'est le département qui gère l'APA. Une équipe « pluridisciplinaire » (avant médico-sociale) du conseil départemental va définir un plan d'aide à partir d'un outil d'évaluation, appelé Autonomie Gérontologique et Groupes Iso-Ressources (AGGIR), permettant de définir le Groupe Iso-Ressources (GIR) associé à une fourchette de prise en charge financière. Les groupes GIR classent les individus en fonction d'un niveau

d'autonomie physique et mentale. Les personnes âgées, dont je parle ici, sont donc des personnes en situation de perte d'autonomie qui ont été évaluées comme ayant un besoin d'aide et bénéficient de cette allocation publique.

La personne dépendante a le libre choix du prestataire qu'elle va mobiliser. Cette politique de libre choix s'est notamment renforcée avec le plan Borloo en 2005, qui a créé les services à la personne et a ouvert ce « marché » de la politique sociale aux entreprises privées lucratives. Notons que cette ouverture du marché est souvent pointée comme un élément de déstabilisation du secteur, l'aide à domicile relevant traditionnellement soit du secteur public, notamment *via* les Centres communaux d'action sociale (CCAS), soit du secteur associatif.

1.2. L'aide à domicile : modes et conditions d'emplois

L'aide à domicile a aussi été posée comme un enjeu politique en termes d'emplois et s'est beaucoup réformée.

Les modes d'emploi de l'aide à domicile

À l'heure actuelle, les services à la personne en France s'organisent autour de trois modalités de recours (cf. article L. 129-2 du Code du travail) qui définissent les conditions d'exercice des associations et des entreprises agréées du secteur :

- le premier, c'est le mode mandataire, dans lequel l'usager emploie lui-même le salarié mais la structure, que ce soit une association ou une entreprise, assure un certain nombre de tâches administratives et juridiques auprès du bénéficiaire. Ce mode relève de la convention collective du particulier employeur ;
- le mode prestataire, où le bénéficiaire est usager de la structure qui emploie directement un salarié. Dans ce cas, les salariés sont gérés par une convention collective signée en 2010 qui est le fruit de trois conventions collectives historiques dans le secteur de l'aide à domicile ;
- enfin, l'emploi de gré à gré correspond à l'emploi direct des personnes par des particuliers. C'est le mode le plus fréquent dans les services à la personne, avec une convention collective là encore spécifique.

Du point de vue de l'emploi, l'aide à domicile constitue donc un ensemble assez hétérogène.

Quelques données sur l'emploi dans l'aide à domicile

Les données que je vous présente sont le fruit d'une exploitation de l'enquête *Emploi* en continu en 2012, réalisée par l'équipe de recherche du CEE.

D'abord, il faut rappeler que les aides à domicile représentent 2 % des actifs employés – soit 531 000 personnes d'après l'enquête *Emploi* en continu (les estimations peuvent un peu varier selon les bases de données). 31 % ont pour employeur principal une association, 21 % une entreprise privée, 32 % un particulier et 12 % un employeur public.

Les aides à domicile, on le sait, sont essentiellement des femmes (97 % dans le secteur) ; avec un niveau de formation peu élevé en dépit de mesures destinées à professionnaliser le secteur (77 % ont un niveau inférieur au bac en 2012). Elles sont souvent âgées (48 % ont 50 ans ou plus) et arrivent fréquemment dans le secteur après avoir été écartées du marché du travail, puisque 20 % étaient en situation d'inactivité et 25 % au chômage. En ce sens, l'aide à domicile peut être qualifiée d'« emploi refuge », même si l'on observe une évolution dans les critères de recrutement. Dans sa thèse, Loïc Trabut (2011) a montré l'importance dans les recrutements de l'expérience acquise dans la sphère privée (en tant qu'aidante familiale) mais aussi, de plus en plus, de critères professionnels.

Pour autant, et malgré les nombreuses mesures visant à structurer l'aide à domicile dans les années 2000 (avec notamment la reconnaissance d'un diplôme d'Auxiliaire de vie sociale accessible notamment par la VAE, la signature de conventions collectives, etc.), la qualité de l'emploi reste dégradée. Si le CDI est très fréquent (78 % des cas et 85 % dans les associations), la situation de multi-employeurs l'est également et le temps partiel est extrêmement fort (70 % des cas). Les rémunérations sont plus basses que celles des CSP non qualifiées. L'ancienneté est faible, inférieure à vingt-deux mois pour un quart des aides à domicile. Autre élément à noter de cette mauvaise qualité de l'emploi : des horaires atypiques, avec l'importance du travail le week-end (48 % travaillent habituellement le week-end et 11 % occasionnellement) et des amplitudes de travail importantes, y compris dans les structures associatives, qui posent des problèmes en termes de conciliation vie privée-vie professionnelle pour ces salariées. D'ailleurs, le temps partiel peut être choisi par défaut pour pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle. J'ajoute que certains travaux, je pense à ceux de François-Xavier Devetter, ont montré que l'augmentation du temps de travail dans les structures les plus protectrices accroît la pénibilité, compte tenu notamment de cette forte amplitude horaire.

L'aide à domicile cumule donc de nombreuses difficultés et peut apparaître comme un cas de norme d'emploi flexible, marqué par des contraintes temporelles fortes liées à la relation de service, à la nécessité de s'adapter aux horaires et aux contraintes physiologiques des personnes âgées mais aussi à des politiques publiques qui tendent à dégrader la qualité du service rendu à ces personnes en situation de dépendance, je vais y revenir. Avant, je tiens à préciser que cette question de la norme d'emploi flexible et de la conciliation vie privée-vie professionnelle est développée dans un article de 2015 pour la revue *Interventions Économiques*, intitulé « Travailler à la reproduction des autres ou l'impossible articulation des temps sociaux dans l'aide à domicile? » co-écrit avec Loïc Trabut.

1.3. Problème de financement et dégradation des conditions d'emplois et de travail

Quelques éléments sur les difficultés financières du secteur

Les associations, largement dépendantes des financements publics (notamment du conseil départemental), font depuis une dizaine d'années face à des difficultés économiques majeures. Cela se traduit par des fermetures de structures, des mises en redressement judiciaire, etc. Le problème du financement de la dépendance est central dans les propos des représentants syndicaux, des responsables associatifs ou politiques que nous avons rencontrés.

En effet, les associations assurent l'essentiel des heures en mode prestataire, donc l'essentiel de la prise en charge de la politique sociale de la dépendance. En 2008, elles facturent 89 % des heures effectuées en mode prestataire, contre 11 % pour le secteur privé lucratif. En 2010, seulement 29 % des heures en prestataire et 23 % des heures en mandataire réalisées par les entreprises sont destinées à l'aide aux personnes âgées. Les associations sont donc particulièrement heurtées par les problèmes de financement de l'aide à domicile, au contraire des structures privées lucratives qui – comme dans d'autres secteurs d'ailleurs (par exemple, la formation des demandeurs d'emploi) – misent moins sur les financements publics.

Les difficultés tiennent à l'insuffisance des aides publiques pour la prise en charge de la dépendance au regard du nombre croissant des bénéficiaires. Certes, de 2001 jusqu'à 2007, les dépenses d'aide à domicile liées à l'APA ont fortement augmenté : de 360 millions d'euros à 3 milliards. Mais ce niveau stagne depuis, alors que le nombre de bénéficiaires sur la même période a particulièrement augmenté. Fin 2002, on comptait 290 000 bénéficiaires de l'APA à domicile, en 2012 ils étaient 728 252. Sans être trop technique, il ressort que les mécanismes de tarification – une heure tarifée correspondant à une heure d'aide à domicile – ne couvrent pas le coût de revient des services. Je vais revenir maintenant sur les effets de ces problèmes de financement sur les associations, en lien avec la question de la qualité de l'emploi.

Incidences sur la qualité de l'emploi dans les associations

Dans ce contexte, on observe des stratégies d'adaptation des associations pour augmenter leurs ressources :

- En jouant sur la tarification, en négociant avec les financeurs publics. Mais les possibilités sont limitées puisque ces derniers, notamment le conseil départemental, subissent eux-mêmes des contraintes budgétaires fortes et sont de moins en moins en mesure de soutenir le secteur associatif, comme cela a pu être le cas auparavant en reprenant, par exemple, les déficits des structures associatives. Une autre solution serait de faire payer l'utilisateur, solution problématique dans le cadre d'une politique sociale qui touche des personnes démunies.
- La deuxième stratégie consiste à diversifier leurs ressources et donc leurs activités ; elle a des conséquences sur les métiers, on va le voir. Lors de nos enquêtes, il est apparu que les responsables de structures ou les responsables administratifs cherchaient à diversifier les financements, que ce soit des subventions, des financements sur projet, comme on peut en avoir dans beaucoup d'autres milieux (notamment le milieu de la recherche), ou même en développant des prestations « de confort » auprès des publics « non fragiles » (par exemple des personnes actives qui ont besoin d'une aide-ménagère). La diversification des types de financement n'est pas récente – les modes de financement évoluent en fonction des problématiques sociales – mais elle est problématique car elle suppose des compétences gestionnaires qui ne sont pas financées dans le cadre de ces nouvelles prestations (financements sur projet). Cela a pour conséquence une surcharge de travail des personnels administratifs et des difficultés de recrutement de besoins de compétences nouveaux dans le secteur. De plus, pour une partie des aides à domicile, cette diversification des financements et donc des activités peut constituer une remise en cause de la spécificité de leur métier et donc de leur identité professionnelle. En effet, il s'agit de réaliser des prestations auprès de publics non fragiles pour lesquels elles n'ont soit pas l'habitude de travailler, soit pas envie d'ailleurs de travailler, soit pour lesquels elles n'ont pas été formées. Donc, cette stratégie de diversification des ressources s'accompagne d'une transformation du travail et suppose le développement de nouvelles compétences qui ne sont pas nécessairement financées.

Au-delà de cette stratégie d'augmentation et de diversification des ressources, les structures cherchent et sont incitées par les financeurs publics à diminuer leurs charges. Or, dans les associations d'aide à domicile, les charges sont essentiellement composées de la masse salariale (80 à 90 %). La réduction des charges se traduit donc par une dégradation des conditions de travail et d'emploi. Je vais insister sur deux grandes tendances de cette dégradation observées, quel que soit le territoire et quelle que soit l'ancienneté de la structure ou son organisation.

- La première, c'est une dégradation des conditions d'emploi, avec notamment une modification du contrat de travail *via* le recours plus fort au mandataire ou à des avenants pour moduler le temps de travail en cas de baisse de l'activité. Plus « surprenant », on observe la dénonciation de certains accords d'« entreprise » qui offrent des avantages supplémentaires estimés trop coûteux par rapport à la convention collective (par exemple, des primes pour payer les déplacements, etc.). Autrement dit, les avantages qui avaient pu être acquis et développés au sein des structures sont remis en cause, sous l'injonction directe ou l'incitation forte des pouvoirs publics, en raison de la mise en concurrence au moment des négociations sur les financements des structures. Enfin, et *a contrario* des discours sur l'importance de la professionnalisation dans le secteur, une autre dimension de la dégradation des conditions d'emploi, c'est la baisse de la qualification – le but étant de maîtriser le nombre d'emplois qualifiés et de diminuer les formations qualifiantes dans une optique là encore de maîtrise des coûts.
- La deuxième tendance, c'est la dégradation des conditions de travail avec une tendance forte : la baisse des temps d'intervention – même si, dans la période très récente, semble

s'amorcer un mouvement pour la canaliser. Dans l'aide à domicile, certaines interventions chez des personnes âgées ne durent qu'un quart d'heure. Cette baisse des temps d'intervention va de pair avec une non-reconnaissance du travail invisible et de toute la dimension sociale de leur activité puisque, quand le temps est plus court, il faut aller plus vite et à l'« essentiel ». Elle s'accompagne également d'un morcellement des emplois du temps qui complexifie la gestion des plannings et des tournées pour les personnels responsables de secteurs, qui est déjà une tâche assez complexe compte tenu des nombreux arrêts de travail imprévus et du turnover assez fréquent dans le secteur. J'ajoute que, pour contrecarrer cette baisse des temps d'intervention, certaines aides à domicile pratiquent des dépassements de leur temps de travail, donc travaillent gratuitement pour rendre service aux bénéficiaires, et ce, malgré la mise en place de badgeuses pour pointer au début et à la fin de l'intervention. Dans certains cas également, même quand ces dépassements d'horaires sont consignés par le système de badgeuse, le problème est si fréquent qu'il n'est pas pris en compte par les responsables de secteur. Finalement, les aides à domicile endossent sur elles cette baisse des temps d'intervention générée par le manque de financement et donc par les pouvoirs publics. Enfin, une dernière dimension de cette dégradation des conditions de travail est le glissement de tâches entre les aides à domicile, mais aussi avec les métiers du secteur sanitaire ; dimension sur laquelle je veux insister maintenant car elle me semble intéressante au regard des problématiques du Creapt.

2. DE L'ACTIVITÉ LÉGALE AU GLISSEMENT DE TÂCHES

2.1. Les activités légales de l'aide à domicile sont :

- Les activités de la vie quotidienne : la toilette, l'habillage, l'hygiène à l'exception des tâches médicales, aider pour se nourrir, aider à la mobilité à l'intérieur du logement ;
- Les activités instrumentales de la vie courante : aider dans les tâches administratives, le transport, la marche et la promenade, l'entretien du logement, du linge, le repassage, faire ou aider pour les courses et pour la préparation des repas ;
- L'accompagnement social, donc pour éviter l'isolement : maintenir les contacts avec la famille et l'entourage, écouter et discuter avec la personne âgée, la stimuler intellectuellement et psychologiquement.

Donc, l'aide à domicile suppose des compétences physiques, relationnelles et sociales. La dureté du travail se retrouve dans les données de la caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (rapportées par un rapport parlementaire de 2014) : le secteur de l'aide à domicile figure parmi les plus « accidentogènes » et est même plus risqué que le BTP.

Précisons que ces activités, d'un point de vue légal, varient selon les métiers de l'aide à domicile classés selon un niveau hiérarchique (A, B, C, le niveau A étant le plus bas sur cette échelle) :

- Les agents à domicile (de catégorie A) bénéficient de formations internes au sein des associations. Ils réalisent des travaux courants d'entretien de la maison et assistent la personne dans des démarches administratives simples. Ce type d'emploi ne nécessite pas de qualification particulière.
- Les employés à domicile (de catégorie B) sont titulaires d'un diplôme de l'Éducation nationale (par exemple un BEP sanitaire et social), d'un certificat d'aptitude (tel qu'un CAP petite enfance) ou encore d'un titre professionnel (comme le titre d'assistant de vie). Ils aident les personnes dans les actes essentiels de la vie ainsi que dans les activités de la vie quotidienne.
- Les auxiliaires de vie sociale-AVS (de catégorie C) sont titulaires d'un diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale ou d'une mention complémentaire d'aide à domicile. Ces profes-

sionnels accompagnent les personnes dans les activités de la vie quotidienne, dans les actes essentiels de la vie et dans les activités sociales et relationnelles. Ils participent à l'évaluation de la situation familiale et coordonnent leurs actions avec d'autres acteurs.

Donc, plus les salariées sont qualifiées, plus les activités qu'elles doivent réaliser sont diversifiées et supposent des compétences sociales et relationnelles.

2.2. Le travail réel des aides à domicile

Globalement, selon une estimation réalisée par B. Marabet (2014), les tâches réalisées par les intervenants à domicile se répartissent entre :

- 31 % d'aide aux actes de la vie quotidienne (hygiène, prise de repas, élimination, habillage, transferts),
- 56 % d'aide aux actes instrumentaux de la vie quotidienne (ménage, vaisselle, préparation des repas, lessive, repassage),
- 10 % d'« autres aides ».

Mais au-delà de cette estimation globale, nous avons observé au cours de nos enquêtes des formes de glissements de tâches nombreuses, c'est-à-dire le fait que des salariés exercent des activités qui ne relèvent ni de leur qualification, ni de leur champ d'intervention. Plus précisément, trois formes peuvent être mises en lumière :

- La première existe entre les différents métiers de l'aide à domicile, avec des salariées qui réalisent des tâches qu'elles ne sont pas censées faire en raison de leur niveau de qualification. Le plus souvent, le glissement de tâches est ascendant (quand une salariée remplit les fonctions d'une salariée de catégorie supérieure), il est plus rarement descendant (le cas inverse). Concrètement, quand on analyse la description des tâches que les aides à domicile réalisent, elles font à peu près toutes la même chose, quoique dans des proportions variables.
- Un glissement de tâches s'exerce aussi vers l'activité d'aide-ménagère, avec par exemple des demandes de gros ménage ou de lessive des proches de la personne aidée ; ces demandes qui émanent des aidés ou de leur famille ne relèvent pas des attributions des aides à domicile.
- Une dernière forme est le glissement avec le secteur sanitaire (de demandes de soins infirmiers et de services d'aide-soignant), avec la réalisation de tâches telles que mettre des gouttes, changer les pansements, couper les ongles ou encore aider à l'évacuation, tâches qu'elles n'ont pas à faire, ce qui n'est pas sans poser de problèmes de responsabilité légale. Et ce mouvement semble même s'institutionnaliser puisque, maintenant, par exemple, les aides à domicile ont le droit de donner un médicament s'il a été mis sous pilulier.

Ces formes de glissement de tâches sont difficiles à mettre au jour car le monde des aides à domicile s'exerce dans le domicile privé peu facile d'accès. Certains travaux, je pense notamment à l'ouvrage de Christelle Avril de 2014 : *Les aides à domicile, un autre monde populaire*, qui s'appuie sur une enquête ethnographique dans une association de la banlieue parisienne, permet de décrire le travail réel de ces salariées. La question du glissement de tâches, même si elle est évoquée, n'est pas centrale dans son travail qui confirme néanmoins ces formes de glissements de tâches. D'un point de vue statistique, l'enquête « Intervenants à domicile » de la Drees de 2008, qui porte sur les activités légales, offre quelques (rares) éléments sur le sujet. Réalisée auprès de 2 600 intervenantes à domicile, elle révèle que la moitié des aides à domicile déclare rencontrer des difficultés suite à une demande d'actes de la part des personnes âgées ou de la famille qui ne sont pas du rôle de l'aide à domicile. L'enquête n'aborde pas le glissement de tâches avec le sanitaire et le glissement de tâches comme source de reconnaissance n'est pas abordée. Cette enquête offre néanmoins une première indication quantitative sur l'importance du phénomène.

Dans les entretiens que nous avons réalisés, cette question est ressortie quand il s'agissait d'aborder les activités réalisées par les aides à domicile ; leurs propos révélèrent les écarts entre activités prescrites et activités réelles et les raisons de cet écart. Pour certaines aides à domicile et notamment les représentantes syndicales, le glissement de tâches est perçu négativement, comme révélateur du périmètre flou de leur activité et donc comme un manque de reconnaissance des frontières de leur métier. C'est par exemple le cas de cette salariée qui explique : « *Alors moi, j'ai posé la question à une personne qui nous faisait un cours, puisque, là, c'est une structure dans laquelle il y avait des cours. Je lui ai dit : qu'est-ce que le boulot d'auxiliaire de vie sociale ? Je ne sais pas. Est-ce que c'est faire de la vaisselle ? Est-ce que c'est balayer, faire du ménage ? Ou est-ce que c'est être auprès de la personne pour ses besoins personnels ? Je ne sais pas où se situe le travail de l'AVS, parce que si c'est pour faire du ménage, il y a des femmes de ménage* ». Ses propos mettent en lumière le glissement de tâches du métier d'aide à domicile avec celui des femmes de ménage. Certaines n'hésitent pas alors à mobiliser le droit pour refuser d'exercer certaines tâches, comme on peut le voir dans l'extrait suivant :

« Intervieweuse : Il y a des familles qui vous demandent de faire des choses en plus ?

Interviewée : Non, ben si, ça peut arriver, mais je dis : « On n'a pas le droit. » Il y a des fois.

Intervieweuse : C'est quoi comme type de demande ?

Interviewée : Ben, n'importe, ou alors : « Ben, vous ne voulez pas nettoyer le balcon ou quoi que ce soit. » Je dis : « Non, on n'a pas le droit, on n'a pas à faire ça, ce n'est pas de notre domaine à nous. Je suis aide à domicile. », « Ben, vous êtes femme de ménage. » Je dis : « Non, ce n'est pas la même chose. »

Intervieweuse : Ah oui, il y en a qui disent ça ?

Interviewée : Oui, il y en a beaucoup qui croient qu'on est femme de ménage. Ils se croient encore dans le temps »

Mais le glissement de tâches n'est pas toujours perçu comme tel par les aides à domicile qui ne sont pas informées du périmètre légal de leurs activités. Certaines autres cherchent à minimiser le phénomène comme dans l'extrait suivant : « *Et je retourne à 19h, pour une heure, alors il y a la toilette, plus le changement du pansement de la sonde. Donc ça c'est à faire tous les jours, tous les jours, tous les jours. Là, c'est pareil, le fils est médecin, donc ça devrait être fait par la famille ou un infirmier, mais bon, il n'y a rien de méchant. Le fils, il m'a dit : 's'il y a un souci, vous m'appellez, j'arrive'. Donc bon... »*

2.3. Les facteurs à l'origine du glissement de tâches

Je terminerai sur les facteurs à l'origine du glissement de tâches.

Le premier renvoie à la spécificité de l'intervention à domicile et au rapport au public ou à son entourage. Le fait de vouloir rendre service, la relation de confiance qui a pu s'instaurer avec la personne aidée ou avec la famille, comme on l'a vu dans un des extraits précédents, peut renforcer cette prise d'autonomie qui est vécue comme une source de valorisation personnelle, et notamment sur les tâches les plus « nobles », par exemple celle de l'aide au corps, au contraire du gros ménage moins valorisé. Mais d'un autre côté, l'isolement de la salariée peut conduire à des demandes abusives des usagers ou des familles. Les ressources pour résister dans ces cas-là sont d'informer les responsables administratifs, de les solliciter et déjà d'être informées sur leurs obligations, leurs droits et leurs devoirs.

Le glissement de tâches est également – c'est un deuxième facteur – favorisé par les difficultés des associations. Je vous l'ai dit, dans les associations, à l'heure actuelle, le niveau de qualification est contracté, maîtrisé. Les structures sont confrontées à des injonctions contradictoires : gérer des si-

tuations nécessitant des personnels plus qualifiés et réduire le niveau de qualification des salariés. Du coup, les responsables font travailler des salariés insuffisamment qualifiés pour des cas complexes. Cela arrive aussi pour gérer les absences ou les pénuries de personnel qui sont fréquentes dans le secteur. Nous avons pu observer que certaines associations mettaient en place des formations en interne (non qualifiantes) pour que les aides à domicile soient en mesure de gérer des situations de travail ne relevant pas de leur attribution. Mais cette solution n'est pas viable puisqu'elle comporte des risques juridiques.

Enfin, un des derniers facteurs observés renvoie à la question plus globale de la prise en charge au domicile faisant intervenir des acteurs du secteur sanitaire. C'est un élément majeur qui renvoie d'abord aux problèmes de coordination et d'ajustement temporel des différents intervenants à domicile (aide à domicile, infirmier, aide-soignant...) et à l'évolution de la santé des aidés. Le glissement de tâches est ensuite renforcé compte tenu du manque de moyens dans le secteur sanitaire. En effet, le contexte actuel est marqué par le fait que les SSIAD (Services de soins infirmiers à domicile) n'ont pas toujours les moyens de faire face à toutes les demandes, que les infirmiers libéraux ne peuvent ou ne souhaitent pas se déplacer au domicile pour des toilettes (preneuses de temps et peu rémunérées) et que, par conséquent, les aides à domicile réalisent certains soins infirmiers. C'est notamment le cas quand elles ont eu une formation dans le secteur sanitaire et qu'elles n'ont pas trouvé d'emploi dans ce secteur-là, ou alors plus fréquemment quand elles ont reçu une formation sur le tas par une infirmière (qui leur a par exemple expliqué comment clamber une perfusion) ou par la famille (comme c'était le cas du fils médecin dans l'exemple précédent). Néanmoins, le glissement de tâches reste limité quand les risques sont plus importants pour la santé des personnes âgées et quand l'état de santé de la personne âgée est plus critique.

Ainsi, la pluralité de prescripteurs (usager, famille, employeur...) et la spécificité de l'aide à domicile, qui fait intervenir des acteurs du social, médico-social et du sanitaire, imposent un travail de négociation et re-négociation des salariées et une adaptation des responsables administratifs. Si le glissement de tâches peut être perçu comme une source de satisfaction pour les salariées, il est révélateur du manque de reconnaissance – économique et symbolique – de l'aide à domicile. Les métiers sont encore assimilés à l'aide-ménagère et assument une part du travail sanitaire à un coût inférieur.

Je conclurai en soulignant que la dégradation des conditions d'emploi et de travail, notamment le glissement de tâches, est révélatrice des difficultés à structurer la prise en charge globale de la dépendance (sanitaire, médico-social, domestique) par le régulateur public. Néanmoins, des expérimentations en cours (dispositifs favorisant la coordination entre sanitaire et social, nouvelles formes de financement...) méritent d'être très finement analysées.

Débat avec la salle

Jeanne Thébault : merci, Alexandra. Donc, du coup, comme précédemment, on a un bon temps de discussion à disposition. Donc, si vous avez des questions.

Pascal Étienne : merci pour votre intervention. Je l'ai trouvée très intéressante. J'aurai deux questions. La première simple à poser, mais complexe peut-être dans la réponse : quelle est la part de l'économie informelle dans le secteur ? Parce que vous avez parlé de la qualité mauvaise de l'emploi, mais est-ce qu'on peut mesurer cette part d'économie informelle ? Sachant que des dispositifs de type CESU ont dû la réduire, mais est-ce qu'elle existe encore ? Dans quelle proportion existe-t-elle encore ?

Et puis, la deuxième question est par rapport au glissement de tâches. Est-ce que quelque part, soit les pouvoirs publics, soit les associations, soit les représentants syndicaux, ont soulevé la question de l'élargissement de la prescription ? Parce que, face à un décalage aussi massif entre le travail tel qu'il est prescrit par les pouvoirs publics et les associations, et puis la demande sociale qui existe, soit vers une requalification vers les soins, soit vers une déqualification vers l'aide-ménagère. Est-ce qu'il n'y a pas des marges d'adaptation qui ont été pensées ? Et je pense notamment aux représentants syndicaux avec lesquels vous avez travaillé, est-ce qu'ils sont compris comme vous le décrivez dans la dénonciation de ce glissement de tâches ? Ou est-ce qu'ils n'ont pas posé la question de manière plus globale ?

Alexandra Garabige : la question de l'économie informelle dans les services à la personne est effectivement au cœur des politiques publiques depuis les années 2000, notamment dans le plan Borloo de 2005. En effet, l'importance du travail au noir dans le secteur constituait un frein à sa structuration et à son développement. L'ambition du renforcement des exonérations de charges sociales et des avantages fiscaux en faveur du secteur était donc de lutter contre le travail au noir. Pour autant, et comme a pu le pointer la Cour des comptes dans un rapport de 2014 intitulé *Le développement des services à la personne et le maintien à domicile des personnes âgées en perte d'autonomie*, le travail non déclaré reste un défi majeur dans les services à la personne, puisque les barrières d'accès à l'activité restent faibles et que les familles ont encore pour partie recours à du travail non déclaré. Ce rapport pointait également un lien entre niveau d'aide publique et part du travail au noir. Dans les pays où les aides sont faibles, comme en Italie ou en Espagne, il avoisinerait les 70 %, contrairement aux pays comme la France où il représenterait moins de 30 % de l'activité dans le secteur. La Cour des comptes soulignait aussi le fait que la réalité du travail dissimulé restait insuffisamment évaluée, comme d'ailleurs dans d'autres secteurs tels que le BTP ou les cafés-restaurants.

La question du glissement de tâches que vous soulevez renvoie à la question majeure des marges de manœuvre des différents acteurs pour agir sur les conditions de travail et d'emploi. Il faut d'abord rappeler que l'action syndicale est difficile dans le secteur pour une série de raisons. Le secteur est faiblement syndiqué, féminisé, précarisé et le travail s'exerce dans des lieux privés, donc de manière isolée. De même, les responsables associatifs disposent de faibles marges de manœuvre compte tenu de la forte dépendance des structures vis-à-vis des financements publics. Donc, et pour revenir à la question du glissement de tâches, ce phénomène est connu dans les associations, mais les moyens de lutter contre sont relativement limités. Lors de nos enquêtes, il est apparu que compte tenu des problèmes de financement, l'action principale dans les associations consistait à informer les aides à domicile de leurs droits et aussi leurs devoirs, de manière à ce qu'elles soient en capacité de refuser des demandes d'usagers ne relevant pas de leurs compétences. Dans certains cas également, je l'ai dit, certains employeurs forment en interne les aides à domicile pour qu'elles soient en mesure de rendre service aux usagers, sans pour autant les qualifier. En fait, plus généralement, pour réussir à peser sur la qualité de l'emploi, les acteurs syndicaux et les responsables d'associations cherchent à négocier ou agir auprès des pouvoirs publics. Sur l'un des territoires, nous avons observé une démarche intéressante de représentantes syndicales qui se sont mobilisées

au niveau de la branche pour influencer sur les lois de finances, en cherchant à faire connaître leur travail, leur métier et ses difficultés, auprès des députés et des financeurs publics. Et puis, au-delà de ces actions locales, il faut rappeler l'investissement des organisations syndicales et des fédérations d'employeurs dans la négociation collective pour structurer le secteur. Cela dit, la difficulté pour lutter contre cette mauvaise qualité de l'emploi semble s'expliquer aussi par une certaine dilution de la responsabilité : les acteurs locaux renvoyant la responsabilité aux conseils départementaux qui soulignent, eux-aussi, leur difficulté à agir compte tenu de la contraction des dépenses publiques.

Madame X : je voulais savoir, tu parlais de plusieurs interventions menées en collectif et puis le fait que tu sois encore aujourd'hui à travailler dans ce secteur-là. Je voulais savoir justement quelle était aussi la manière dont tu pouvais aider, à travers des travaux qui sont réalisés là, les acteurs pour justement formaliser les choses. Enfin, quelles ont été les discussions que tu as pu avoir avec les acteurs ? Et quel est ton rôle en tant que sociologue, quand tu apportes ces éléments-là ?

Alexandra Garabige : la question que tu poses renvoie à la question du rôle du sociologue dans une recherche avec commanditaire. Je travaille sur le secteur depuis quelques années, mais j'ai eu au préalable d'autres activités de recherche « financées » et cette expérience montre que l'apport du sociologue varie selon les cas. Cela dit, je vais peut-être insister sur le cas précis de cette recherche pour répondre plus concrètement à la question, d'abord en précisant qu'une première étape est celle de la clarification de la demande. Dans la première recherche que j'ai évoquée, nous avons travaillé avec la CFDT qui avait une demande initiale double : pour simplifier, d'un côté une demande de réflexion autour de l'amélioration des conditions de travail et d'emploi dans les services à la personne et plus spécifiquement dans l'aide à domicile ; de l'autre une volonté de réfléchir à un niveau plus global sur le modèle et la place de l'économie sociale et solidaire, avec une réflexion sur la transformation des modèles économiques dans ce champ. Le premier travail a consisté, en discussion avec la CFDT, à clarifier et affiner cette demande. C'est une étape assez classique dans le cas d'une recherche « commanditée » : elle permet de discuter sur ce qu'il est possible de faire, techniquement et au regard des budgets alloués, bien sûr. La demande était large mais souple et nous avons orienté la problématique autour des liens entre modèle économique et qualité de l'emploi dans les services d'aide à domicile. Nous avons ensuite proposé un protocole d'enquête qui a été accepté. Une seule demande a été ajoutée : interroger des acteurs de la finance solidaire pour essayer de réfléchir à d'autres modalités de financement *via* donc des financeurs privés. Il est apparu que ces derniers s'investissent peu dans le secteur, compte tenu de sa forte structuration par les pouvoirs publics. Ce résultat a beaucoup intéressé nos interlocuteurs à la CFDT lors de la restitution du rapport, ils nous ont dit qu'ils pourraient l'utiliser dans les échanges avec ces acteurs de la finance solidaire. Mais, au-delà de ce résultat finalement assez marginal dans notre recherche, notre travail a consisté à présenter la réalité du secteur avec des données quantitatives et des analyses plus qualitatives, résultats qui ont donné lieu à des rapports, des discussions et à des valorisations dans les supports de communication de la CFDT. Par ailleurs, nous avons présenté ces travaux dans différents espaces professionnels et notamment dans des congrès de fédérations d'aide à domicile. C'est l'un des « avantages » de travailler dans une structure telle que le Centre d'études de l'emploi, très en lien avec la demande sociale. Je précise d'ailleurs que c'est à l'occasion d'un de ces congrès que j'ai pu rencontrer le directeur de l'association qui mettait en place une expérimentation sur la tarification. Il souhaitait en évaluer les effets sur la qualité de l'emploi dans sa structure et était donc intéressé par un travail de recherche pour évaluer son action, mais aussi pour la valoriser (avec une analyse extérieure) auprès des financeurs et acteurs publics. De mon côté, cela me permettait d'approfondir cette question peu traitée du lien entre tarification et qualité de l'emploi à partir d'une recherche empirique. C'est pourquoi nous avons engagé une convention de recherche autour de cette question.

Catherine Delgoulet : merci pour la présentation. J'avais une question sur les aspects de glissements de tâches. Je me demandais si les personnes ont des lieux de rencontre justement pour pouvoir échanger sur ce qu'elles acceptent de faire, ce qu'elles refusent de faire, sur les moyens qu'elles ont pour le faire ou ne pas le faire. Et comment tout ceci est possible d'être mis en débat

quelque part, ou pas ? Et comment les choses sont collectivement prises en charge, en tout cas discutées à un moment ou un autre ? Ou est-ce que chacun et chacune, surtout, est seule face à ces questions et aux demandes des bénéficiaires du service ?

Alexandra Garabige : dans l'ensemble, le secteur est caractérisé par l'isolement, donc avec peu d'espaces de réunion, notamment parce que ces temps ne sont pas estimés comme étant des temps productifs, et du coup ne sont pas financés. Les militantes syndicales ont d'ailleurs des difficultés à mobiliser et à rencontrer les salariés, y compris quand un local est mis à leur disposition. Par contre, les ressources numériques (le téléphone, internet...) simplifient largement leur travail syndical. Sinon, nous avons également pu observer l'organisation de réunions syndicales de branche, en nombre variable selon les territoires. Ces réunions permettent à la fois la transmission d'informations mais aussi des échanges collectifs autour des problèmes rencontrés au travail, dans la relation aux bénéficiaires, etc. La branche, me semble-t-il, apparaît comme une ressource utile pour échanger, s'informer, voire penser des actions collectives. Au-delà de ces espaces collectifs syndicaux, j'ai pu observer, dans la structure expérimentant une nouvelle tarification, la mise en place de lieux de discussions et d'échanges chapeautés par des coordinatrices de terrain. Ce sont des cas *a priori* assez rares permis dans cette association par les plus grandes marges de manœuvre de l'employeur dans la gestion de son budget. Les coordinatrices de terrain, choisies par le directeur de l'association, n'avaient pas de rôle hiérarchique mais pouvaient être sollicitées par les aides à domicile pour toute information relative à leur travail. Elles organisaient également des réunions sur des thèmes choisis par le directeur pour permettre d'échanger et de faire remonter leurs questions et difficultés. Dans la structure, ces réunions n'étaient pas obligatoires et l'investissement des aides à domicile était très variable. Certaines, notamment les plus anciennes dans la structure, m'ont expliqué qu'elles ne sollicitaient pas les coordinatrices de terrain parce qu'elles se « débrouillaient ». En revanche, les nouvelles étaient plus intéressées par ce type d'échanges. Ce type d'organisation est cependant, je l'ai dit, assez rare. Après, les temps de formation peuvent également être l'occasion d'échanges entre les aides à domicile.

Corinne Gaudart : la question de ma voisine a fait resurgir quelques souvenirs un peu lointains. Alors je voulais avoir confirmation. Il y a une dizaine d'années, avec des collègues ergonomes, on avait fait une formation auprès de syndicalistes commandités par la CFDT à l'analyse du travail. Il y avait plusieurs groupes, et il y avait des syndicalistes qui étaient aides à domicile. Ce n'était pas un de mes groupes, donc c'est pour ça que je ne suis plus trop certaine de l'information. Dans les problématiques « conditions de travail » qui émergeaient, ce qu'évoquait Catherine, c'était la possibilité d'avoir des rencontres et des espaces d'échange. Et j'ai souvenir aussi d'une tâche qui était relativement pesante pour elles, difficile et qui pouvait se faire en dehors des heures de travail classiques, voire chez elles, qui était l'écriture de compte rendu sur les différentes tâches qu'elles avaient réalisées dans la journée. Dans mon souvenir, c'était à la fois quelque chose de très chronophage et d'assez compliqué à faire pour elles. Alors est-ce que ce sont des éléments dont vous avez entendu parler, ou pas du tout ?

Alexandra Garabige : la question des comptes rendus, pas spécifiquement ; par contre, le poids du hors-travail avec les échanges téléphoniques entre collègues – par exemple quand plusieurs personnes interviennent auprès d'un même usager – mais aussi *via* les Smartphones est présent dans les discours. Petite précision, les Smartphones fournissent des informations sur les activités à réaliser auprès des personnes âgées et éventuellement sur le comportement de ces derniers. Sinon, pour ce qui est relatif aux informations sur l'activité réalisée au domicile, le principal document dont j'ai entendu parler est le cahier de transmission laissé chez les usagers pour favoriser la transmission d'informations entre les différents intervenants. De ce point de vue, une des difficultés évoquée est le remplissage d'informations sensibles, qui peuvent être lues par les usagers.

Serge Volkoff : moi, je voulais te réinterroger un peu sur les parcours. Tu en as dit un mot. D'une part, sur les parcours antérieurs tu dis qu'il y en a une bonne partie qui avant étaient au chômage, ou enfin une période sans emploi. Parmi les autres, est-ce qu'il y a des métiers antérieurs plus fréquents que d'autres ? C'est-à-dire, des professions qu'on trouve souvent dans leur passé professionnel. Et

aussi tu as évoqué le fait que beaucoup d'entre elles ont un passé, de vie cette fois, qui a été de s'occuper de personnes âgées de leur entourage (beaux-parents, parents, je ne sais pas). Alors là, c'est une autre question que j'aurais, c'est : est-ce que tu as recueilli des éléments, des appréciations sur en quoi c'est pareil, en quoi c'est différent de s'être occupé d'une personne âgée proche, et de s'être occupé d'une personne âgée dans un cadre professionnel ? Et enfin, troisième petite question qui a aussi à voir avec les parcours, c'est : est-ce que tu sais des choses sur ce que deviennent après des personnes qui font ces métiers-là et qui n'y restent pas pour une raison quelconque ? Est-ce qu'il y a certains semblants de filières qu'on rencontre souvent qui font que, à l'inverse ce travail-là, en quelque sorte outille, donne quelques ressources pour aller accéder après à telle ou telle autre profession ?

Alexandra Garabige : merci pour ces questions mais je ne suis pas sûre d'être en mesure de répondre à toutes parce que je n'ai pas spécifiquement travaillé sur les parcours, si ce n'est à partir de l'état des lieux sur le secteur fait à partir de l'enquête *Emploi*.

Ce qu'elles deviennent après ? Déjà, elles entrent dans le métier un peu tardivement. La moyenne d'âge est assez élevée et l'ancienneté assez faible. Donc, pour une partie d'entre elles, l'aide à domicile est probablement leur dernier métier. D'ailleurs, l'arrêt pour invalidité est fréquemment évoqué dans les entretiens, le corps lâche.

Qu'est-ce qu'elles font d'autre pour celles qui changent d'orientation ? Je n'ai pas beaucoup d'éléments mais dans les entretiens, la question d'une réorientation vers d'autres métiers était essentiellement évoquée pour anticiper des problèmes d'ordre physique, par exemple une réorientation dans le secteur sanitaire. Mais ce thème serait à creuser.

Sur les métiers qui pouvaient être occupés avant, je ne dispose pas de données quantitatives par secteur ou profession. On sait que les aides à domicile sont souvent au chômage ou en situation d'inactivité avant d'entrer dans ce type d'emploi qui peut être perçu comme un « emploi-refuge ». Selon l'enquête *Emploi* en 2012, la candidature spontanée reste le mode d'entrée le plus fréquent dans l'aide à domicile (45 %), même si dans la période récente Pôle emploi intervient pour placer des personnes peu qualifiées dans ces emplois dits en tension. Après, au regard des entretiens réalisés, si l'on écarte les salariées qui ont une forte ancienneté et les plus qualifiées, on peut faire l'hypothèse que les trajectoires peuvent être assez « chaotiques ». Elles peuvent avoir occupé des emplois non qualifiés dans d'autres secteurs – par exemple en tant qu'ouvrières dans le textile, dans l'agro-alimentaire. Elles peuvent également avoir cumulé des petits boulots. J'ai souvenir également d'une aide à domicile, jeune diplômée dans le sanitaire, qui travaillait dans le secteur en attendant de trouver un travail en lien avec sa qualification. Voilà quelques éléments qui sont ressortis des enquêtes de terrain mais qui mériteraient d'être approfondis. Mais compte tenu du niveau de qualification, on peut supposer qu'elles occupaient fréquemment des emplois non ou peu qualifiés.

Serge Volkoff : mais physiques. Avec des exigences physiques. Donc, elles arrivent peut-être dans ces métiers-là aussi avec parfois quelques traces d'une vie professionnelle exigeante.

Alexandra Garabige : Oui, mais les profils sont différents selon le territoire, l'âge, le parcours des aides à domicile... Par exemple, Christelle Avril dans son ouvrage *Aide à domicile. Un autre monde populaire* a mis en évidence trois types de trajectoires socioprofessionnelles : celle des « déclassées autochtones » (qui sont liées aux fractions stables des milieux populaires et vivent leur situation comme un déclassement professionnel) ; celle des « déclassées mobiles » (venues des DOM-TOM ou de l'étranger et qui se reconvertissent dans ce secteur parce qu'elles ne trouvent pas de travail) ; celle des « promues » (qui étaient très éloignées du marché du travail et vivent leur entrée dans l'emploi comme une promotion). Petite précision : dans les enquêtes que nous avons menées, hors de la région Île-de-France, nous n'avons pas souvent rencontré de femmes originaires des DOM-TOM ou de l'étranger. D'ailleurs, selon l'enquête *Emploi* en 2012, il y a une surreprésentation des aides à domicile issues de l'immigration en Île-de-France. Enfin, ta dernière question porte sur ce que cela change de travailler auprès de personnes âgées...

Serge Volkoff : dans l'activité et dans les émotions, pour reprendre un thème qu'on a pas mal entendu depuis hier, dans le rapport au travail.

Alexandra Garabige : j'ai entendu à plusieurs reprises qu'il était plus facile d'aider une personne âgée en étant aide à domicile, donc dans un cadre salarial, parce que les émotions sont moins fortes. Ce cadre favoriserait une plus grande capacité à prendre des distances avec une certaine dureté, notamment en fin de vie... mais aussi dans le rapport au corps. J'ai souvenir d'une aide à domicile, par exemple, qui s'était occupée de sa belle-mère et qui expliquait qu'elle se sentait moins à l'aise pour la laver par exemple. Donc on pourrait faire l'hypothèse que le rapport au corps est moins difficile à gérer émotionnellement quand ces femmes sont salariées. Le travail de mise à distance émotionnelle semble aussi s'acquérir avec l'expérience. Un certain nombre d'aides à domicile qui ont plusieurs années d'ancienneté expliquent qu'elles ont l'habitude de faire face à des personnes âgées qui ne sont pas toujours très aimables, y compris l'habitude de se faire insulter par exemple par des personnes atteintes de maladie d'Alzheimer, etc. Et du coup, l'expérience salariée fait qu'une distance émotionnelle se crée petit à petit. En même temps, dans certains cas, se crée aussi un attachement assez fort, mais qui reste dans un cadre salarial, donc un peu plus distancié peut-être. Mais ce sont des questions à creuser.

Chapitre 6

GÉRER L'ASSURÉ DE PRÈS ET DE LOIN : LA CONDUITE DES DOSSIERS RETRAITE

Valérie Zara-Meylan, ergonome ; **Serge Volkoff**, ergonome et statisticien, CEE, Creapt

Jeanne Thébault : je vous propose de reprendre, avec une présentation de Valérie Zara-Meylan, ergonome, et Serge Volkoff, ergonome et statisticien, tous les deux au Centre d'études de l'emploi et au Creapt.

Valérie Zara-Meylan

Merci Jeanne. Donc nous allons vous proposer une présentation qui a été bâtie à partir d'une recherche réalisée au Creapt par quatre d'entre nous. Serge et moi-même, mais aussi Céline Mardon et Corinne Gaudart. Cette recherche s'est déroulée sur les années 2013 à 2015, en partenariat avec un organisme administratif français qui gère les dossiers retraite du régime général. Si vous êtes perspicaces, vous verrez son logo sur la diapositive... Le « public », dont nous allons parler, est ici constitué d'assurés dont les dossiers retraite sont constitués, et qui font valoir à un moment donné leurs droits à la retraite.

La question initiale à l'origine de cette recherche ne portait pas spécifiquement sur la relation de service, mais plutôt ce qui est nommé dans ces milieux « le travail de *back office* » – mais pourtant, la relation aux assurés s'est avérée très présente et même centrale, y compris dans ce travail de *back office*. C'est ce que nous allons expliquer en essayant de montrer comment et en quoi il s'agit pour les Techniciens de « gérer l'assuré de près et de loin » dans la conduite des dossiers retraite.

Le déroulement de la présentation à deux voix que nous vous proposons est celui-ci :

- Tout d'abord, nous présenterons en deux mots la recherche et son origine, ainsi que notre méthode d'analyse ;
- puis viendront quelques éléments importants qui concernent les exigences entremêlées dans la conduite des dossiers, ce qui nous permettra de poser quelques repères concernant le travail des Techniciens retraite ;
- pour montrer ensuite en quoi « gérer » les assurés est au cœur de l'activité ;
- nous aborderons ensuite les dimensions de l'expérience ;
- pour aboutir à une conclusion... que je ne vous dévoile pas à l'avance.

Une recherche sur la qualité

La demande initiale adressée au Creapt émane de la Direction de l'animation des ressources humaines de cet organisme, avec des questions qui concernent en premier lieu la performance et l'efficacité du travail à un poste clé pour l'organisme retraite, celui des Techniciens Conseil Retraite (TCR), dont le rôle est essentiel dans le processus de liquidation des pensions.

L'enjeu pour l'organisme est fort. Il concerne la bonne utilisation des fonds qui lui sont confiés dans le cadre de sa mission de service public. Et une question associée importante portait sur le taux

« d'erreurs » à la liquidation, attendu à la baisse par nos interlocuteurs avec l'informatisation, mais qui affichait une stagnation.

À cette demande orientée performance-efficacité en était associée une autre, qui concernait l'avancée en âge des personnels eux-mêmes considérés par les réformes actuelles de prolongation et de recul des âges de départ. Les questions concernaient l'impact des changements techniques et organisationnels en cours sur le personnel, dont une bonne partie est à forte ancienneté, et sur l'impact des éventuelles transformations en termes d'évolution des métiers.

Nous avons essayé de répondre à ces questions de façon intégrée, en construisant une orientation avec les demandeurs de la recherche, mais aussi avec des responsables métiers que nous avons sollicités. Ce qui nous a amenés à cibler le travail des Techniciens retraite, mais aussi celui de leurs collègues Carrières qui travaillent en amont sur la reconstitution des carrières, et de leurs collègues au Contrôle qui interviennent en aval du traitement des dossiers.

Voici les questions telles que nous les avons rassemblées pour entamer le travail, et, d'ailleurs, c'est de cette façon que nous les avons présentées à nos interlocuteurs lors de cette recherche :

- À quelles exigences les Techniciens ont-ils à faire face au cours de leur activité ? Car il s'agit de comprendre les conditions de leur travail.
- Et puis, que « font-ils » dans leur activité, et quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent ?
- Quelles sont leurs approches de la qualité ? Ce qui nous amène à ces questions de qualité en relation avec l'expérience. Et comment gèrent-ils cette qualité ?
- Quelles sont les conditions de mobilisation de leur expérience ?
- Et quel lien peut-on faire avec les parcours professionnels ?

Ces questions ont servi de guide dans nos analyses.

Le travail des Techniciens retraite : une situation dynamique

Pour aborder ces questions, nous avons caractérisé le travail des Techniciens retraite en tant que conduite de processus dynamique, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que les Techniciens ont à suivre chacun des dossiers variés – 70 à 135 dans certains portefeuilles lors de nos observations, des dossiers qui peuvent évoluer indépendamment de toute action de leur part, comme défini traditionnellement en conduite de processus (Cellier, De Keyser, & Valot, 1996). Ces processus sont longs, car les dossiers sont à suivre durant plusieurs semaines. Dans le portefeuille à un moment donné, chacun est à un stade d'avancement qui lui est propre ; chacun nécessite des attentes avec surveillance, des relances, et parfois des actions en urgence. Chaque dossier est suivi individuellement par un Technicien, mais parfois aussi collectivement dans les agences, avec les collègues donc. Et de nombreuses articulations internes au service ou même externes s'imposent, en particulier avec des organismes partenaires, tels que le RSI, la MSA. Et puis bien sûr, les Techniciens assurent de nombreuses articulations avec les assurés, ce qui est la focale aujourd'hui.

Il faut comprendre aussi le contexte d'évolution dans l'organisme au moment de cette recherche. L'organisme connaît une période de changement du fait des réformes de retraite, mais aussi une forte pression sur les indicateurs de performance, avec une convention d'objectifs et de gestion (COG) signée avec l'État prévoyant une amélioration de certains indicateurs. Le taux d'erreurs à la liquidation des dossiers fait l'objet d'une attention spécifique, et les délais de traitement sont aussi très suivis.

Un taux de satisfaction des assurés établi par enquête régulière fait lui aussi l'objet de préoccupations fortes dans l'organisme, car la mission de conseil aux assurés est de plus en plus considérée comme centrale. Les limites de cet indicateur sont connues, et chacun convient qu'il ne tient pas compte de tout ce qui fait la satisfaction – ou l'insatisfaction des assurés. C'est classique en la ma-

tière, un assuré peut se dire non satisfait pour diverses raisons qui n'ont pas forcément à voir avec le travail des Techniciens qui traitent leur dossier, mais, par exemple, parce qu'il apprend qu'il va toucher une pension moindre que celle qu'il imaginait.

L'intérêt de l'organisme pour cette mission de conseil n'est pas nouveau bien sûr, mais le conseil s'affirme et évolue au moment où on intervient, et cela sous plusieurs aspects. Tout d'abord, techniquement, parce que les dossiers des assurés sont de plus en plus variés avec des parcours professionnels de plus en plus compliqués, d'autant que nombre d'entre eux sont maintenant poly-pensionnés. Mais c'est aussi parce que les évolutions du système des retraites fait qu'un rôle plus actif est attendu des assurés et il faut les accompagner dans ces choix. Ils peuvent choisir de racheter des points, ils peuvent choisir leur moment de départ. Selon les directives de l'organisme, les Techniciens doivent leur donner les éléments nécessaires afin de leur permettre ce qui est appelé un « choix éclairé ».

Donc, si l'on en revient sur la façon dont on aborde l'activité des Techniciens en tant que conduite de processus dynamique, on retrouve les dimensions connues de planification, d'anticipation, de stratégies réactives lorsque des événements ou des aléas surviennent (Cellier et al, *op. cit.*). Mais plus encore, nous avons voulu souligner en quoi il faut examiner ce travail en tant que gestion experte d'un milieu temporel, dans un sens proactif, c'est-à-dire qu'il y a aussi de leur part une recherche d'influence sur les exigences du travail, sur les cadres temporels et leurs articulations qu'ils essayent de tenir au fil du temps pour reconstituer ce qu'on appelle leur « milieu temporel » (Zara-Meylan, 2012). C'est le milieu dans lequel ils peuvent agir et dans lequel ils cherchent et aménagent des issues pour agir et pour poursuivre leur travail. Nous allons en dire un peu plus en parlant de leur activité tout à l'heure.

La méthode d'analyse

Je vous présente l'ensemble des méthodes que nous avons employées, avec, tout d'abord, les deux volets articulés :

- des analyses démographiques réalisées par Céline Mardon et Serge Volkoff que nous n'allons pas détailler ici, mais dont les résultats sont tout de même présents car ils ont alimenté nos interprétations ;
- et puis l'analyse de l'activité assurée par Serge et moi, sur laquelle on va avoir une focale un peu particulière aujourd'hui.

Nous avons abordé le niveau micro des situations dans quatre agences en Île-de-France et en régions. Au total, soixante-seize personnes ont été concernées, avec des analyses systématiques conçues pour être complémentaires :

- Serge a plutôt procédé par commentaire sur portefeuilles. Il a réalisé des entretiens individuels avec vingt-deux Techniciens. Et chacun d'eux a été invité à commenter cinq dossiers qu'il avait prélevés dans son portefeuille avant l'entretien. Et ces dossiers ont constitué un support pour l'échange au cours duquel le Technicien était amené à une reconstitution diachronique de l'histoire de chacun, avec un travail réflexif sur ses actions.
- Me concernant, j'ai suivi douze Techniciens au cours de demi-journées pour approcher le déroulement de leur travail et les cadres temporels qu'ils gèrent en situation. Ce qui a permis de constituer des chroniques d'activité dont on va vous montrer ici quelques exemples.

Alors, dans les deux cas, sur la base du matériau recueilli, nous avons effectué des auto-confrontations à partir de supports (retranscriptions des verbatims et chroniques), avec des discussions et des validations des interprétations auprès des personnes concernées. Comme cela se pratique en ergonomie, nous avons considéré les travailleurs comme des partenaires indispensables de l'analyse, et comme producteurs de sens.

Ces analyses ont été réalisées dans le cadre d'une démarche de recherche et d'intervention, accompagnée par des structures intermédiaires d'orientation et de pilotage du projet. Le comité de pilotage a en particulier été un appui, une instance de véritable échange, et il a été très structurant tout au long de l'étude. Le projet a été présenté dans toutes les agences où nous sommes allés, aux responsables et aux équipes de Techniciens. Des suivis et des discussions/validation ont été organisés dans chacune, et avec des responsables de différents niveaux. Des ateliers « métiers » ont eu lieu avec présentation d'éléments d'analyses en cours, et nous avons été invités par des instances régionales et nationales. Nous avons pu recueillir des précisions techniques ou sur les logiques, les enjeux, etc., et faire avancer nos interprétations au fil des mois.

Les exigences entremêlées dans la conduite des dossiers retraite

Venons-en maintenant aux conditions de réalisation du travail des Techniciens, avec des éléments d'exigences entremêlées importantes pour comprendre ces conditions.

Selon leur service (Carrières, Retraite ou Contrôle), les Techniciens doivent conduire des dossiers qui en sont à différentes phases : *régularisation* de la carrière, *liquidation* du dossier retraite, ou *contrôle* avant mise en paiement de la pension. Ils disposent pour cela d'un système informatique élaboré qui permet d'archiver les différentes données concernant les dossiers au fil des années. Le système effectue aussi les cumuls et les calculs, et il comprend une interface d'aide à la gestion du portefeuille. Donc, un système solide, mais qui est ancien, et que l'organisme a dû faire évoluer en permanence pour y intégrer les évolutions législatives. Et des problèmes se posent.

« Conduire ses dossiers » avec

Tout d'abord, une interface vieillissante. De nombreuses saisies sont à répéter, en particulier le numéro d'identification de chaque assuré – le numéro Insee – qui est à retaper un grand nombre de fois pour chaque dossier, les noms également. Peu de possibilités de faire des copier-coller.

Et puis, l'interface de gestion n'est qu'un outil très partiel pour le suivi des dossiers. Des règles et des procédures structurent fortement le travail de Techniciens, avec des phases et des dates-clés qui sont imposées pour chaque dossier, mais le système n'a pu suivre toutes les évolutions législatives et procédurales. Les exceptions à traiter manuellement sont démultipliées. Nous avons aussi repéré des béances dans les logiciels, avec des courriers que les Techniciens ont à rédiger et envoyer régulièrement, mais qui ne sont pas prévus dans la liste des courriers prérédigés. On constate aussi des liens imparfaits entre les différentes bases entre lesquelles ils doivent naviguer pour effectuer leurs recherches lors de l'instruction des dossiers. Et cette instruction s'en trouve plus compliquée.

Ce travail nécessite de nombreuses relations avec les collègues de l'organisme, donc en interne. Il faut établir des coopérations. Il faut préparer des traces pour les collègues – puisqu'un Technicien particulier suit en principe chaque dossier, mais, en son absence, les collègues doivent pouvoir le reprendre. Ces traces sont importantes pour soi aussi, parce qu'il faut pouvoir se souvenir de ce qu'on a effectué depuis plusieurs semaines, voire plusieurs mois ou années auparavant.

Les Techniciens travaillent aussi avec les collègues qui ont alimenté le dossier en amont – et parfois avec les incertitudes sur le fait que telle ou telle interrogation indispensable ait réellement été menée dans une phase antérieure. Et puis, avec des questions aussi sur ce qui va se passer en aval – donc en l'occurrence un Technicien retraite peut s'interroger sur la façon dont le contrôleur va comprendre, juger des éléments qu'il a intégrés. Et cela, d'autant plus que les interfaces sont différentes entre les Techniciens retraite et les contrôleurs qui n'ont pas forcément le même écran devant eux pour présenter le dossier.

Les Techniciens ont des relations avec les organismes extérieurs, je vous le disais. Et là, il s'agit souvent d'attendre – ce qui ne veut pas dire ne rien faire. Le Régime social des indépendants (RSI) est débordé, c'est connu des Techniciens. Mais ils ne savent pas toujours combien de temps at-

tendre. Et ils ne savent pas exactement qui relancer pour se rappeler à leurs souvenirs, car ils n'ont plus d'interlocuteur précis pour joindre les interlocuteurs des organismes avec lesquels ils sont en relation (les anciens racontent qu'autrefois ils avaient leurs noms et des numéros, mais que cela n'a plus été possible avec la centralisation de leur standards...). Beaucoup d'incertitude en découle. Comme l'explique l'un d'eux : « *Peut-être qu'eux-mêmes ont interrogé l'assuré, qui lui-même ne répond pas...* ». Ce qui fait que l'attente se prolonge inutilement.

Ce qui nous amène à un élément essentiel pour comprendre les exigences de leur travail et leurs conséquences. Afin de répondre aux attentes en termes de délai imposé dans la COG (indicateurs), de nombre de dossiers traités (comptabilisé par leur hiérarchie), de besoin des assurés (dont certains sont en difficulté en attendant leur pension), etc., il leur faut jauger. Il leur faut juger aussi. Il faut décider de relancer l'assuré pour obtenir tel document, insister auprès d'un organisme extérieur dont on attend une information ou une action, ou au contraire qu'il faut s'arrêter d'attendre et boucler le dossier en l'état pour éviter d'être hors délai. Et au final, ils sont amenés à des prises de responsabilités, indispensables pour tenir certaines dimensions de la qualité de leur travail.

... Et dans une journée, comment ça se passe ?

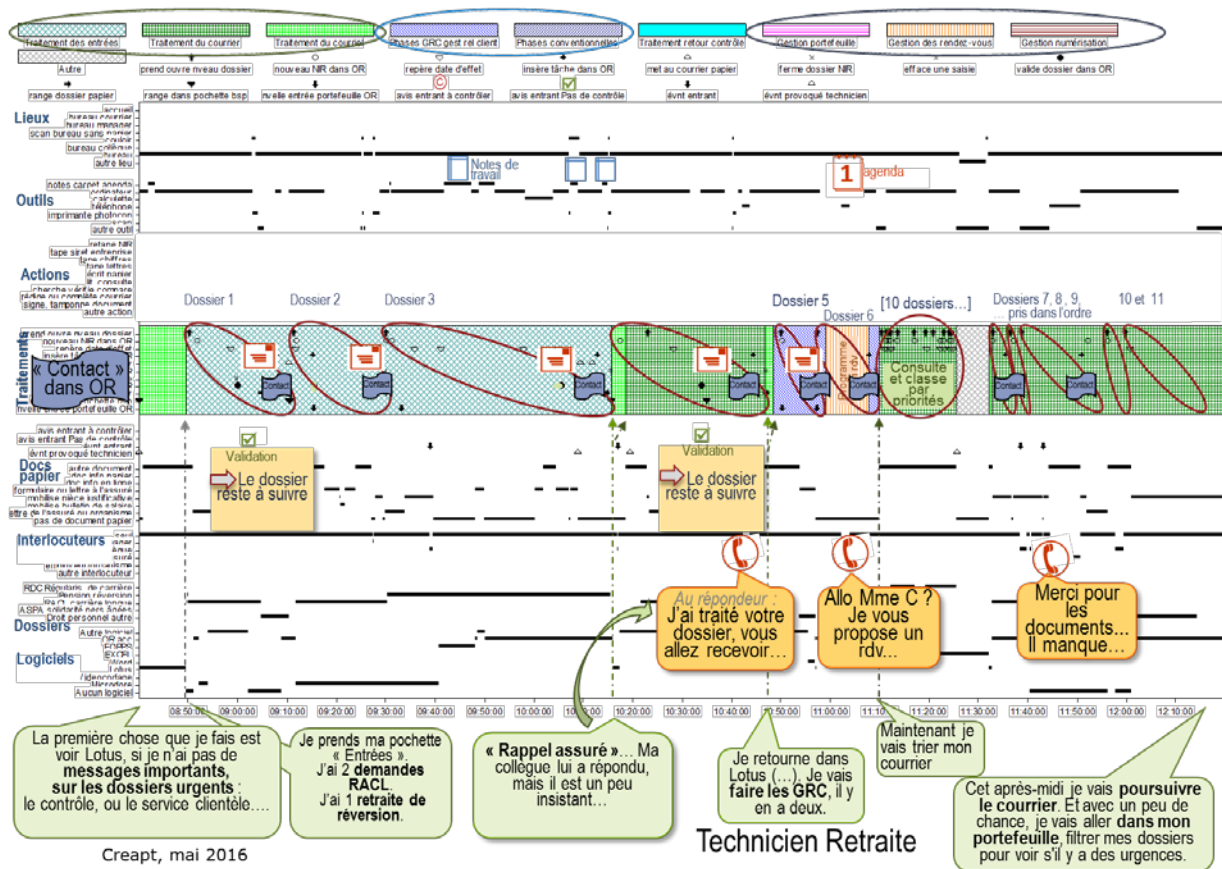
L'analyse des relevés effectués auprès des Techniciens montrent des phases de travail qui se succèdent ou qui s'entremêlent. Et les Techniciens se construisent des repères au fil du temps ; ils disent choisir leur moment pour effectuer certaines opérations. Ils ne procèdent pas forcément de la même façon mais chacun trouve ses propres échelles d'action. Certaines personnes ont expliqué : « *je gère à la journée* ». Et l'une par exemple ajoute : « *mais bon, j'ai aussi une gestion à la semaine* ». Et puis, elle réfléchit une seconde et ajoute « *c'est aussi à trois semaines* » parce que c'est son horizon de prises de rendez-vous. Un autre Technicien estime d'emblée : « *je gère à 30 jours* » parce qu'en fonction de la période du mois, il y a des délais et des vérifications différentes. Donc, chacun s'organise. Chacun organise son travail, et cela en intégrant les aléas.

Et je vous montre ici un relevé d'activité (**Chronique d'activité 1**), tel que nous l'avons effectué avec Actogram (Kerguelen, 2002). Alors, le graphique est foisonnant, mais c'est volontaire. L'idée était de montrer à nos interlocuteurs la diversité des actions réalisées par les Techniciens. Ici, il s'agit d'une matinée, avec un relevé de 8h40 à 12h20. En ordonnée figurent les lieux dans lesquels se déplace le Technicien, les outils utilisés, les actions, les moments de traitement des dossiers (je vais y revenir), les documents, les interlocuteurs, etc. Donc, un relevé qui vise à être assez précis, sachant que l'ergonome était loin de pouvoir relever tout ce qui était effectivement réalisé par les Techniciens.

Du point de vue de cette catégorie Traitement des dossiers, les douze relevés obtenus sont sensiblement différents, ce qui n'est pas étonnant, car les matinées ou après-midi suivies ne sont évidemment pas identiques, pas plus que les dossiers, les événements, etc. Cependant, l'analyse montre un point commun très fort. Chaque Technicien a spontanément fait état lors du suivi d'une organisation de son activité. Ici, la personne dit : « *la première chose que je fais le matin, c'est voir Lotus [courriel], si je n'ai pas de message important. Et puis là, je prends la pochette « entrée » [documents remis par le manager]. Et je vais commencer par traiter mes entrées* ». Et elle apportera des éléments de cet ordre à plusieurs moments dans la matinée.

On peut repérer ici les dossiers ouverts par le Technicien. Pour chacun, il y a une forme de contact avec l'assuré. Cette personne prépare par exemple des courriers pour les cinq premiers, et elle joint les assurés par téléphone pour les dossiers 4, 6 et 9. Les courriers sont constitués avec soin en visant à ce que l'assuré le comprenne (repères au marqueur fluo, mentions inutiles rayées, ordre des pages, etc.). Et les appels téléphoniques visent la clarté. Par exemple, pour le dossier 4 : « *J'ai traité votre dossier. Vous allez recevoir...* ». Elle informe l'assuré de l'avancée de son dossier et de ce qui est maintenant attendu de lui, parce qu'elle l'a identifié comme étant inquiet.

Chronique d'activité 1. Exemple d'une matinée d'un Technicien retraite : des moments d'actions organisés qui se succèdent et s'entremêlent (relevés d'activité et extraits de verbalisations).



Il faut noter que les dossiers 1 et 4 se terminent par une validation – c'est-à-dire que le dossier va sortir sous peu du portefeuille, mais il reste tout de même à suivre pour le moment. Même s'il n'est plus dans le portefeuille, le dossier peut rester en attente de validation du Contrôle pour envoyer ce courrier par exemple. Donc, le suivi va bien au-delà de ce qui est prévu dans le portefeuille.

Je ne vais pas tout détailler ici, mais on repère qu'il y a des contacts qui se font de façon indirecte ou directs – avec un suivi, et un pilotage même, au fil du temps.

Dans l'outil retraite, leur logiciel, les Techniciens laissent des traces de ce qu'ils font, avec ici des « contacts » importants, je vous l'ai dit, pour soi, et pour les collègues. Mais ils notent aussi qu'ils ont passé un coup de fil, envoyé un courrier, et qu'il va falloir suivre le dossier, relancer éventuellement quelques jours après. Précisons qu'ils ont pour cela souvent recours à des notes courriel (à eux-mêmes), papier ou *post-it*, car le logiciel a des limites concernant ces relances et les éléments à suivre comme l'expédition du courrier dont je viens de parler.

Durant cette matinée de travail, onze dossiers ont été ouverts et examinés. Et deux d'entre eux ont été validés pour clôture, ce qui peut sembler relativement peu par rapport au nombre de dossiers traités, ouverts, examinés, dans une journée, d'autant ils sont toujours dans le champ des préoccupations du Technicien, selon le cas *via* le portefeuille, ou bien les notes papier. Ces notes sont importantes pour garder en mémoire des éléments qui ne sont pas forcément accessibles, qui ne sont parfois pas du tout dans le système informatique.

Serge Volkoff

Au cœur de l'activité : gérer les assurés

C'est un travail compliqué, avec des dimensions temporelles enchevêtrées qu'il s'agit d'harmoniser autant que possible, des pièges divers un peu tout le temps et des échéances parfois quand même importantes dans l'intérêt des assurés. Alors, pour les besoins de cette communication, l'idée est d'insister à partir de maintenant sur l'activité de gestion des assurés au cœur du reste de l'activité – les assurés étant à la fois porteurs de ressources mais celles-ci peuvent être parfois « défaillantes », et puis, ils sont aussi porteurs d'exigences mais qu'on peut ou qu'on ne peut pas tout à fait satisfaire.

Dans cette partie, on va essayer de caractériser un certain nombre d'éléments de cette activité de gestion des assurés, comme une composante plus généralement de l'activité. Et puis, dans la partie suivante, examiner les dimensions de l'expérience.

Pour l'instant donc, comment déployer une activité « avec et pour les assurés » (pour reprendre le titre du séminaire) ?

De façon un peu générale, rappelons donc que le fil du traitement du dossier est une affaire de relativement moyen terme. Dans certains cas, le traitement peut prendre quelques heures ou quelques jours, dans la plupart des cas quelques semaines et parfois quelques mois, durant lesquels il faut gérer le dossier. Durant cette période, divers moments amènent à des échanges avec l'assuré, par *mail*, par courrier, par téléphone ou par des rendez-vous (j'y reviendrai).

Un point très important pour cette gestion temporelle, c'est de disposer de repères pour les relances. Alors Valérie l'a dit, elles sont pour partie programmées par le Technicien dans le système informatique lui-même, qui va lui éditer des relances en constituant un support pour la poursuite d'un traitement dans les délais.

Valérie l'a rappelé aussi, et c'est une caractéristique forte, le principe préféré par tout le monde par les assurés et le Technicien lui-même, est que l'assuré ait un interlocuteur unique tout au long du traitement de son dossier. Mais cela dans la mesure du possible puisque'il y a des arrêts maladie, des vacances, des permanences de rendez-vous tel après-midi, ou des permanences au téléphone tel matin selon le mode d'organisation des agences. Donc, il faut créer les possibilités qu'un collègue puisse prendre le relais si besoin. Et puis, dans l'autre sens, le Technicien lui a un interlocuteur, qui est l'assuré. Cependant il y a aussi le ou la conjoint.e, les enfants, le voisin ou la voisine – parce qu'une partie des assurés par exemple pour les pensions de réversion sont souvent des dames très âgées, plus ou moins confiantes dans leurs moyens de gérer les choses, et qui attendent un appui dans leur relation à l'organisme. Parfois le Technicien souhaite lui-même avoir directement affaire à un proche plus à son aise, et qui se trompera moins dans la compréhension des indications.

J'en viens à cinq aspects par lesquels je vais caractériser ce volet « gestion des assurés d'activité ». J'insiste d'abord sur le fait qu'il s'agit d'une relation « par à-coups », avec un côté *stop and go* qui est vraiment très, très caractéristique – le côté « stop » venant entre autres des assurés eux-mêmes. C'est pour ça que je parlais de « ressources défaillantes », car l'assuré tarde souvent. Voici des extraits de verbatim : telle personne qui « *n'a jamais donné suite alors qu'on avait des questionnaires de carrière* », ou un jugement global : « *je suis en retard mais les gens n'ont pas fait grand-chose pour que ça avance plus vite* », ou encore : « *la personne à appeler la plate-forme téléphonique régionale pour dire : « alors où en est mon dossier ? » Et la plate-forme lui a dit : “on attend toujours vos bulletins de salaire”* » ... Alors qu'« *on lui avait écrit qu'on attendait ses bulletins de salaire. Mais là, elle était un peu acculée. Mais là enfin, elle s'est réveillée. Et elle a appelé la plate-forme téléphonique* ».

Donc, vous voyez il y a ce côté « temps qui passe » parfois du fait de l'assuré. Et il serait préférable que l'assuré ne traîne pas tant. Pourtant, le Technicien peut parfois comprendre certaines raisons

pour lesquelles l'assuré n'est pas aussi réactif qu'on voudrait. Par exemple, des personnes âgées et éventuellement un peu perdues peuvent attendre que leurs enfants leur rendent visite et s'occupent de gérer le dossier.

Parmi les stratégies des Techniciens pour booster un peu les choses, « l'arme majeure » est de faire un « rejet » du dossier. Ils n'en abusent pas car cela peut pénaliser l'assuré, mais ils le font de temps en temps, lorsqu'ils pensent que ça peut déclencher sa réaction. Après un rejet, et dans les trois jours qui suivent, la personne téléphone ou se rend en agence et ça permet de régler le problème. C'est une arme de dernier recours, parfois utilisée.

Donc, avec ce volet, j'ai expliqué en quoi l'assuré peut compliquer le traitement dans le temps du dossier.

Il y a aussi un volet très positif, car il se tisse quand même une relation qu'on baptise ici de « coopérative multiforme » entre le Technicien et l'assuré. Les assurés apprécient les contacts très personnalisés avec le Technicien, on l'a dit, interlocuteur unique. Quand ils reviennent, ils sont heureux de retrouver le même Technicien. De nombreux verbatims décrivant le traitement d'un dossier montrent que le Technicien glisse des intérêts de l'assuré à ses propres intérêts. Par exemple ici : « *coup de bol. Ça m'a validé des trimestres* ». Ou encore « *Cette dame court après les trimestres. [...] On court après les trimestres [...] Je cours après les trimestres* ». Il y a une sorte comme ça de recherche commune pour arriver à un résultat positif sur la liquidation de la retraite. « *Je ne serais pas partie en vacances. J'aurais pu terminer et prévenir la CAF peu importe la démarche. Pas de chance j'ai pris mes vacances tardivement* ». On relève beaucoup ce côté appropriation, mutualisation des objectifs et des intérêts.

Dans d'autres cas encore, les éléments sont incomplets, fragiles mais convaincants. Le Technicien comprend ce que l'assuré a voulu dire dans son courrier pourtant insuffisamment explicite. Ou bien, il comprend qu'une mention dans un imprimé a laissé l'assuré perplexe, et qu'il n'a pas coché pour cette raison. Selon la procédure, il faudrait le lui renvoyer pour qu'il coche. Un petit ajustement aux limites de la procédure consiste à l'appeler, vérifier avec lui, et cocher à sa place pour éviter des allers-retours de courrier avec une incompréhension persistante.

L'assuré peut percevoir cette gestion des dossiers en considérant un *avant* et un *après* : j'ai déposé mon dossier. Et puis après, c'est bon. Ça ne marche pas du tout de cette façon, évidemment. Et tout au long de l'avancement du dossier, l'assuré ne cesse de reconfigurer la relation, et reconfigurer ses propres interventions. Cela amène le Technicien, par exemple à devoir redemander à un assuré des justificatifs qu'il a déjà fournis, mais périmés car la procédure a traîné sur plus de trois mois.

Par ailleurs, ils sont amenés à demander certaines pièces très tôt, pour être sûrs de les avoir. Dans le cas par exemple où ils savent que l'assuré n'aura sans doute pas droit à la possibilité de partir en retraite à taux plein à la date qu'il souhaite, mais ils ne le lui disent pas tout de suite – ils n'ont pas à le faire. Et on le laisse envoyer tous ses documents, qu'on aura ainsi par avance quand ça sera le bon moment. Ce sont des stratégies qui permettent de lui dire ensuite : « *de toute façon comme ça, vous voyez votre dossier est fin prêt. Et je n'ai plus quasiment qu'à appuyer sur le bouton* ».

Cela est aussi en relation avec une gestion assez fine, au sujet de ce que l'on peut acter ou non selon l'état d'avancement du dossier en général. Ainsi, ce verbatim : « *s'il ne manquait que tel document, et que c'est l'assuré qui l'a, je prends le téléphone et je lui dis : "apportez-le moi"* » [...] « *Mais alors, en revanche, si par ailleurs j'attends autre chose de toute façon et que son affaire est bloquée, je ne vais pas le bousculer pour qu'il vienne apporter un truc, alors qu'au fond ça ne va pas faire gagner de temps* ».

Et puis, il y a bien sûr tout un volet qu'on avait nommé « interactions formatives » dans le rapport en nous référant aux travaux de Jeanne Thébault (Thébault, 2014), et auquel on peut se référer aujourd'hui en parlant d'une relation qui implique d'éclairer le cheminement des assurés. Les Techniciens sont, par exemple, amenés à rappeler quelques B.a.-ba à certains assurés qui vraiment ne connaissent pas le système des retraites. Au moment de l'étude, certains pensent encore que la retraite

est systématique et pour tout le monde à 60 ans, alors que la réforme de 2010 était déjà passée. Il faut aussi, bien sûr informer les assurés en temps réel sur le processus de traitement de leur dossier, parfois insister sur certains aspects des lettres et formulaires qui sont un peu neutres (souligner, surligner, Valérie en a parlé), etc., parce qu'ils pourraient ne pas remarquer telle ou telle information ou consigne.

Et dans un certain nombre de cas, l'entretien de demande départ en retraite qui est le sujet à ce stade dérive vers un « entretien conseil » (qui a lieu en principe plutôt en amont, deux ans, trois ans, quatre ans ou cinq ans avant la prise de retraite). Comme dans cet exemple où le Technicien prend quand même le temps, et fait l'effort de dire : « *attention. Vous avez peut-être intérêt à ne pas partir à la date dont vous parlez mais un ou deux mois plus tard parce que...* ». Donc, ce volet « entretien conseil » reste possible dans un entretien dont ça n'était pas l'objet. L'une des conséquences, c'est un rôle tout à fait majeur des rendez-vous – des rendez-vous physiques en face à face, qui ont toute une série d'apports extrêmement précieux. Et cela a été très, très clair dans ce que nous avons recueilli.

Avec les entretiens, les Techniciens tiennent des versants « avec » et « pour » les assurés. Et ils sont préparés de part et d'autre :

- par l'assuré qui prend bien soin en général d'avoir les bons documents au moment où il va venir, en suivant ce qu'on lui a indiqué et en en amenant même d'autres parfois ;
- et par le Technicien lui-même, qui prend une demi-heure avant ses rendez-vous pour se refaire un point sur les différentes personnes qu'il va accueillir et avoir les traits essentiels de leur dossier sur une petite feuille récapitulative.

Cependant, comme je viens de le dire, le déroulement d'un entretien peut comporter des imprévus. Quand il dérive vers un entretien conseil, comme dans l'exemple précédent, ça perturbe la demi-journée de rendez-vous, même si c'est très utile parce que ça permet d'anticiper sur la suite. L'entretien peut aussi dériver dans le temps si une autre personne présente (le ou la conjoint.e, par exemple) en profite pour parler un peu de son propre sort. Alors, en principe, le prescrit d'un entretien dit de ne pas se laisser dériver vers une autre personne. Mais, les Techniciens expliquent très bien qu'ils ne vont pas par exemple congédier l'épouse en lui disant : « *écoutez. Ah non. Non. Non. Prenez un rendez-vous* ». Ils lui donnent quand même quelques premiers éléments. Ils savent que, mine de rien, ça amorce quelque chose. Et ça prend évidemment un petit peu plus de temps.

Dans tous les cas, le rendez-vous débouche sur ce qu'on a convenu avec Valérie d'appeler « une orientation affirmée du traitement du dossier ». Et cela, d'une part, parce que les documents nécessaires sont davantage présents ensuite, ou qu'on a très bien identifié lesquels manquent. Et d'autre part, parce que l'assuré a reçu en direct toute une série d'indications, y compris a pu donner à voir les béances de ce que lui-même sait. Donc, il y a eu un rapport d'interactivité très, très immédiat, et très précieux qui fait que, comme le résume une Technicienne : « *après le rendez-vous, tout se met en route* ». Donc, c'est un temps très fort.

Précisons que cela ne signifie pas qu'il faut le faire n'importe quand et n'importe comment justement. Il ne s'agit pas de faire venir plusieurs fois une même personne (même si ça peut arriver). Donc, à un moment donné, on choisit le bon moment et la bonne façon de faire.

Alors, regardons comment cette gestion des assurés se traduit dans le déroulement d'une journée. Et on rentre dans le matériau recueilli par Valérie et commenté par elle.

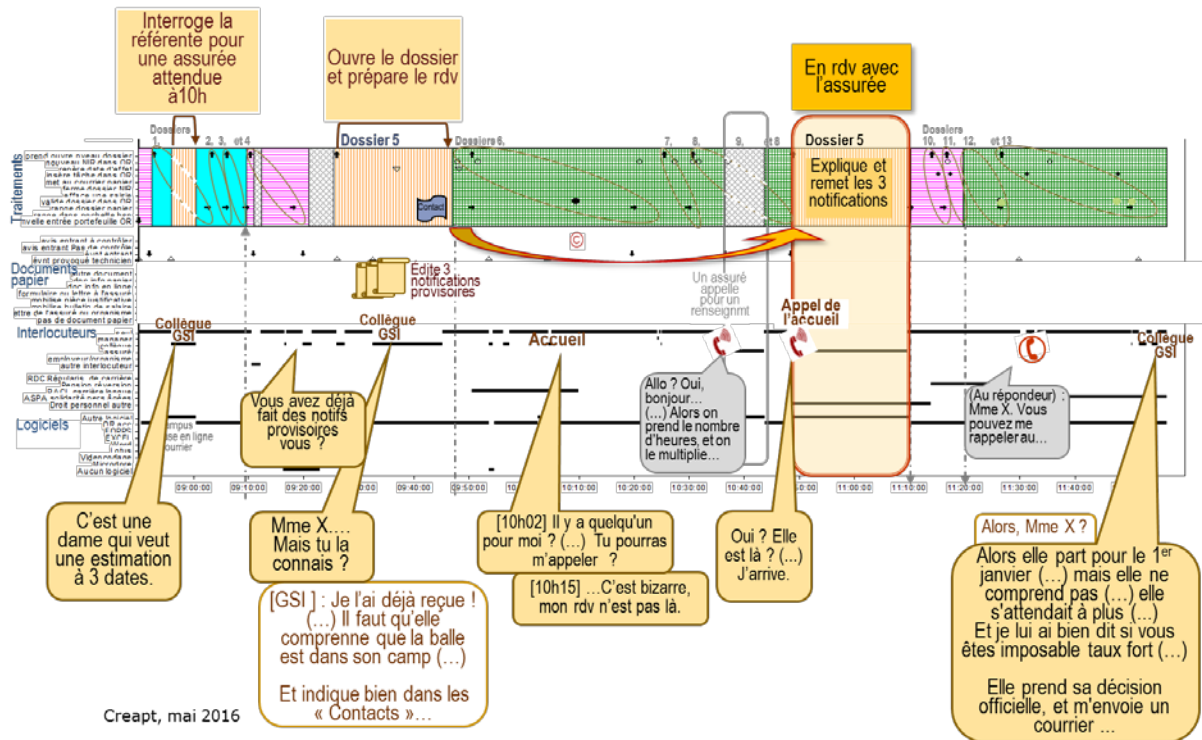
Valérie Zara-Meylan

Revenons donc à l'échelle de la journée. Nous n'avons pas assisté aux rendez-vous avec les assurés, cela avait été convenu dès la méthodologie, et nous sommes toujours ici sur le travail de « back

office ». Mais nous avons pu suivre des échanges au téléphone avec eux, et, comme dans l'exemple qui suit, la préparation de rendez-vous et de rencontres complémentaires aux rendez-vous.

Chronique d'activité 2. Une matinée d'un Technicien retraite marquée par la préparation d'une visite complémentaire d'une assurée ayant effectué des demandes spécifiques. Elle est attendue pour 10h, mais tarde et arrive en retard.

Se préparer à recevoir une assurée indécise et anxieuse...



Voici une autre matinée d'un autre Technicien (**Chronique d'activité 2**). Celle-ci annonce d'emblée qu'elle attend une dame qui doit passer parce qu'elle effectue des demandes spécifiques : elle souhaite une estimation à trois dates car elle hésite sur sa date de départ en retraite. Ce rendez-vous attendu pour 10 heures est d'emblée une préoccupation pour le Technicien ce matin-là. Cette demande d'estimations nécessite une certaine préparation, d'autant qu'elle n'a jamais fait d'estimation à trois dates. Elle cherche comment s'y prendre en passant par des « notifications provisoires » dans le logiciel, sans trouver de réponse précise. Puis elle interroge sa collègue référente à ce sujet. Et elle apprend par ailleurs que cette dame a déjà sollicité plusieurs fois la référente elle-même, et qu'elle est déjà venue en rendez-vous. En plus, des échanges téléphoniques et sur place qu'elle a pu avoir avec le Technicien retraite que nous sommes en train de suivre.

Donc, il y a un travail collectif de partage des informations avant le rendez-vous. Et sa collègue référente (ici « GSI ») dit : « *mais je l'ai déjà reçue. Il faut qu'elle comprenne que la balle est dans son camp* ». La référente évoque ici cette notion de choix éclairé auquel il faut amener l'assuré, sans jamais « faire le choix à sa place ». C'est ce qui leur est absolument recommandé, mais cela s'avère parfois difficile comme ici avec cette assurée particulièrement insistante et indécise.

Et puis, sa collègue ajoute : « *indique bien dans "Contact" dans [le logiciel], laisse une trace de ce que tu as fait* ». Et ça, c'est très important, parce que l'assurée pourrait par la suite se plaindre de ne pas avoir été assez conseillée par exemple. Ou bien le Technicien pourrait avoir à rendre compte de

l'utilisation de son temps, d'autant qu'établir des notifications provisoires ne fait pas partie des opérations comptabilisées pour rendre compte de la quantité de dossiers traités par chacun.

Revenons à cette matinée, au cours de laquelle cette assurée, attendue pour 10 h 00, est en fait en retard. Entre-temps, le Technicien traite d'autres dossiers et reçoit des coups de fil. Un assuré qui appelle pour un renseignement : il veut être sûr de la bonne prise en compte d'une période de formation qu'il avait effectuée dans les années 1970, car, déçu par le calcul, il veut s'assurer de son exactitude. Le Technicien reprend patiemment le dossier, c'est-à-dire l'ouvre dans son ordinateur et examine les cotisations des années concernées. Elle prend sa calculette et recalcule avec lui au téléphone les montants (qu'elle lui avait déjà envoyés par courrier), et elle lui réexplique. Elle racroche en disant : « *Bon j'ai passé du temps. Là aussi, ce n'est pas comptabilisé dans les indicateurs de performance. Mais bon. Je pense qu'il a compris. Et le dossier devrait se poursuivre, tout devrait aller bien maintenant. Et, de toute façon, il me rappellera s'il veut des informations supplémentaires* ». C'était donc un moment d'échange avec l'assuré très important, qui relève bien de ce que nous nommons « la gestion des assurés », et qui participe à la bonne conduite d'un dossier.

Alors, revenons à cette dame qui était attendue pour 10 h 00, et qui n'arrive qu'à 10 h 45 environ. Et le Technicien se rend dans un autre bureau pour la recevoir. Donc là, je ne l'ai pas suivie, puisque on n'avait pas convenu d'être présents au cours des entretiens avec les assurés. À son retour, elle explique qu'elle a remis les trois notifications à l'assurée. Puis à midi, elle détaille les choses auprès de sa collègue référente qui vient un peu aux nouvelles : « *voilà. Elle a décidé de partir au 1^{er} janvier, mais bon c'est encore en réflexion de son côté. Elle s'attendait à un montant bien plus élevé. Je lui ai bien dit de faire attention à son taux d'imposition, de vérifier ce qu'elle allait payer en termes d'impôts. Elle va prendre sa décision officielle et m'envoie un courrier* ». Ce rendez-vous avait un enjeu important, et il s'est avéré décisif. Cela nous a été confirmé lorsque nous sommes revenus pour l'auto-confrontation et la validation des interprétations quelques semaines plus tard : « *ça y est. Cette dame vient de déposer son dossier retraite. En fait, elle était satisfaite par mes explications. Elle a bien compris. Elle a fait son choix. Et je pense qu'elle est satisfaite.* »

Nous avons relevé avec cet épisode une notion de satisfaction qui est beaucoup plus approfondie que celle qui peut être recueillie par les enquêtes classiques de satisfaction évoquées ci-avant. Et on comprend bien ce que « ça a demandé » en termes de gestion de l'assurée pour le Technicien.

Serge Volkoff

Alors, après ce panorama, le dernier volet que nous vous présentons, c'est donc les dimensions de l'expérience là-dedans – et pour les présenter, on a eu l'idée de se servir d'un découpage adopté par Esther Cloutier, une collègue ergonomiste québécoise, dont la recherche a été citée plusieurs fois depuis hier (Cloutier, 2003). C'était une recherche en ergonomie sur le rôle de l'expérience chez des aides à domicile. Et, dans un exposé d'ailleurs fait dans ce séminaire du Creapt de 2002 que j'ai évoqué en introduction, elle avait fait un découpage qui nous a semblé utile pour cette partie de notre présentation : « l'expérience du cas, l'expérience du métier, l'expérience de la vie ».

- Dans ce qu'elle appelle « l'expérience du cas », on comprend bien dans le cas d'une aide à domicile, c'est la connaissance de la personne âgée dont on s'occupe. Là, les cas individuels, de temps en temps, il arrive qu'on caractérise vraiment quelqu'un et qu'on le suive un petit peu au long cours, mais c'est surtout l'expérience de catégorie de cas. Alors voilà là, vous avez une nomenclature de petits adjectifs, ou de petits attributs si on peut dire que, on a recueilli dans nos verbatim respectifs et qu'on a remis là en les sous-catégorisant un tout petit peu. Vous voyez les différents types d'assurés. Et, sans aucun doute, la perception que à un moment donné, le Technicien de l'appartenance a un assuré de telle ou telle de ces catégories, joue certainement un rôle dans les stratégies de travail, que le Technicien va mettre en œuvre soit pour essayer de trouver la bonne distance dans divers domaines, mais je ne veux pas anticiper sur notre conclusion, soit déjà simplement sur ce qui va être important de préciser, ou ce sur quoi il va être important

d'insister auprès de cet assuré, compte tenu de sa situation personnelle, compte tenu de son comportement, compte tenu parfois un peu de son caractère. On a pu entendre parfois cette référence comme ça, à une petite typologie quotidienne de ce que sont les cas d'assurés.

Sur « l'expérience du métier », deux volets :

- l'un, qui est l'acquisition de savoirs dans l'exercice de ce métier-là ;
- et l'autre se rapporte à un métier antérieur interne à l'organisme, et qui sert aussi.

L'exercice de ce métier, avec le temps, contribue à savoir identifier une diversité de situations, d'interactions, identifier les dynamiques qui vont avec, les régularités, etc. Il faut gérer des incertitudes, faire des choix, prendre des responsabilités (Valérie insistait tout à l'heure), et tirer les enseignements d'opérations inabouties. Nous n'avons pas le temps d'en dire plus, mais nous y reviendrons dans la discussion si vous le souhaitez, ainsi que sur la manière dont ils échangent sur leurs pratiques entre les uns et les autres, et comment c'est constitutif d'une acquisition de savoirs par l'exercice du métier.

Au sujet des différences selon l'âge et l'ancienneté, qui constituaient un pan de ce qui nous était demandé, on n'en a pas vu beaucoup. Sauf peut-être que les anciens ont parfois insisté pour dire qu'il n'est pas question de parler de « clients » selon eux, et qu'ils continuent à parler d'« assurés ». Cependant, dans notre expérience, les jeunes parlent d'« assurés » aussi. Donc, les jeunes sont perçus par les anciens comme susceptibles de parler de clients mais ne le font pas (dans les cas que nous avons rencontrés). Donc, il y aurait une image que les jeunes seraient davantage prêts à relayer, un vocable managérial, mais qu'on ne les a pas vus relayer.

Deuxième volet, tirer d'un métier précédent : pour un certain nombre de Techniciens, il est tout à fait important et utile d'avoir fait auparavant de la plate-forme téléphonique, d'avoir fait auparavant de la régulation de carrière (ces autres tâches) et d'avoir fait auparavant des stages téléphoniques. Et, si je peux me permettre une embaardée, il aurait pu être intéressant pour eux d'avoir fait auparavant du Contrôle. Et ce n'est le cas d'aucun de ceux que nous avons rencontrés. Autrement dit, le parcours professionnel se déroule de l'amont vers l'aval des tâches sur les dossiers. Et, même si rien ne s'y oppose dans le principe, on n'a jamais entendu parler d'une personne qui serait « remontée » d'un poste de Contrôleur à celui de Technicien Retraite ou Carrières.

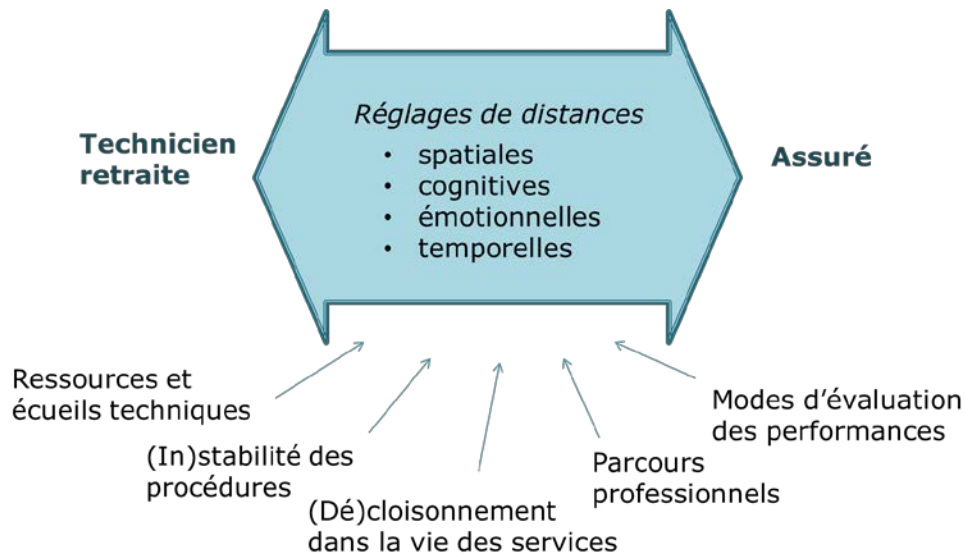
- Le troisième volet, selon Esther Cloutier, c'est « l'expérience de la vie ». Ce n'était pas notre objet, mais nous avons recueilli des éléments qui laissent penser à une certaine vision des assurés de différents âges. Certains ont 60 ans, et d'autres 90, et ce n'est pas du tout la même affaire. Donc, les Techniciens savent que les personnes à un certain âge n'ont pas trop envie de pianoter. Et puis les assurés plus âgés peuvent carrément être perdus si les enfants ne sont pas là, s'ils sont malheureux, s'ils viennent de perdre leur conjoint, etc.

C'est un peu différent de ce que disait Alexandra sur les distances émotionnelles. Là, c'est plutôt de la compréhension cognitive. Et, en effet, les Techniciens et Techniciennes plutôt sexagénaires, n'ayant pas loin de 60 ans ou venant de les avoir, s'identifient assez bien à la tranche d'âge et à la distance à la scolarité aussi de la plupart des assuré.e.s qu'elles ont en face d'elles, et disent volontiers : *« je me mets à leur place. Je me mets à leur place. Je sens qu'ils ne vont pas comprendre quelque chose. Je sens que ça, ils vont avoir du mal. Il va falloir que je leur vienne en aide »*. On a identifié par hasard que ça peut leur paraître normal, avec l'idée « je suis du même âge qu'elle, et moi non plus je n'ai pas fait beaucoup d'études... ». Et, d'une certaine manière, ça les rend plus proche de ce point de vue-là.

Conclusion : les réglages de distance

En discutant entre nous, on avait envie de tirer cet enseignement de ces histoires de « travailler avec et pour un public », il est question de réglages de distance. Cela a été abordé par Aurélie hier, par d'autres interventions depuis, etc. Alors nous, on a simplement envie de mettre cette question de distance au pluriel, et comme un objet de l'activité. C'est-à-dire, ça se règle et on les règle.

La gestion des assurés de près et de loin : des réglages de distances dans différentes dimensions



Et donc, on règle non pas une distance mais plusieurs (*cf.* figure), qui sont selon nous des distances :

- spatiales : avec un fonctionnement à distance par courrier, téléphone ou à certains moments en face à face en rendez-vous ;
- cognitives : c'est-à-dire essayer de faire concorder les connaissances de l'un et de l'autre, et en particulier permettre à l'assuré d'être équipé en un certain nombre de ressources cognitives lui permettant de gérer son dossier ;
- émotionnelles aussi : les bonnes distances à trouver pour être plus ou moins empathique. Alors, par rapport à une étude qu'on avait faite avec Corinne Gaudart à la Caf, il y a une dizaine d'années, c'est un autre public quand même, avec moins de situations de détresse et de cas personnels tragiques. On est la plupart du temps avec des gens qui, quelques mois avant, gèrent tranquillement une retraite dont en gros ils ont les contours. Cependant, ça peut être plus difficile quand ce sont des personnes qui attendent leur RSA, leur minima social du mois et qui sont en situation précaire ;
- et des distances temporelles. Je me réfère à une focale de Valérie qui est la gestion temporelle. Il faut gérer avec l'assuré un déroulement qui doit avoir une certaine échéance et avec des exigences et attentes qui ne sont peut-être pas exactement les mêmes pour l'un et pour l'autre. D'autant que l'assuré qui vise son départ en retraite s'attend à avoir très vite une confirmation qu'il aura sa retraite dans trois mois, mais il ne l'aura au plus tôt que quelques jours avant.

C'est donc sur tout ça que pèsent les caractéristiques organisationnelles, les grandes évolutions dont parlait Valérie au début, des ressources et des écueils techniques. On s'est fait un petit tableau récapitulatif pour examiner comment les différents déterminants jouent sur les différents réglages de distance. On ne va pas vous l'imposer. Mais je vais juste donner un ou deux exemples.

Par exemple, on l'a dit, le système technique aide aux réglages des distances temporelles puisqu'il a programmé des relances, mais il aide moins au réglage des distances cognitives parce que des informations manquent parfois dans le système. Et quand les informations manquent, on est obligé de le dire à l'assuré qu'on a au téléphone. Et ce n'est pas très commode pour régler la bonne transmission des connaissances.

La stabilité ou l'instabilité des procédures de travail, et puis plus généralement aussi des systèmes de prestation retraite, ce sont des éléments qui mettent très souvent les Techniciens en situation de devoir justifier auprès des assurés une règle dont eux-mêmes ne sont pas très convaincus, ou sur laquelle ils ne sont pas très au clair. Et alors, en pareil cas, le volet de réglage des distances cognitives et le réglage des distances émotionnelles s'en trouvent légèrement compliqués. Ça demande une certaine subtilité pour arriver à le faire quand même.

Un autre exemple est le cloisonnement ou le décroisonnement dans les liens avec les organismes extérieurs comme le régime social des indépendants (RSI) avec les longues attentes qu'il impose. Voilà sans aucun doute quelque chose qui impacte le réglage de la distance temporelle. C'est-à-dire que c'est le Technicien qui se débrouille pour essayer de savoir où en est le RSI, ce qui a des conséquences sur la date à laquelle il aura les bonnes informations, et pour choisir le bon moment du rendez-vous. Il s'agit que la personne vienne dans un moment où je saurai un peu où en est le RSI, mais peut-être que je vais le savoir très tard. Et, du coup, je vais pouvoir fixer le rendez-vous que très tard – presque un peu tard pour vraiment mettre en place les choses avec l'assuré. Donc là, à nouveau, des arbitrages subtils sont à faire.

Les parcours professionnels jouent certainement un rôle dans la manière par exemple dont les Techniciens catégorisent les assurés. L'expérience du cas dont on parlait à l'instant. Qu'est-ce qu'ils ont rencontré auparavant dans ce métier-là, ou dans d'autres métiers, y compris au sein du même organisme ? Donc, ça a un impact sur les réglages de distances cognitives et les réglages de distances émotionnelles, etc.

Et puis, enfin et surtout, et là on revient au cœur de notre objet – je dis « surtout », parce que c'était vraiment là pour le coup au cœur de notre recherche. Pour cela, je reviens à la demande initiale dont parlait Valérie. Elle portait sur des questions de qualité et de critères et d'indicateurs de qualité : les erreurs, la tenue des délais, la satisfaction des clients, etc. avec la Cour des Comptes qui pointe ceci ou cela, tous les organes internes d'audit qui renvoient des appréciations. Et cet ensemble d'indicateurs est plus ou moins répercuté sur le travail, en particulier par les responsables d'agence qui doivent en alimenter certains. Cependant, ces indicateurs, tels qu'ils sont, ne sont peut-être pas tout à fait en phase avec toutes les régulations qui s'imposent dans le travail. Ils introduisent des biais, des dérives et des contraintes supplémentaires pas forcément indispensables.

Prenons l'indicateur qui cadre avec thème du séminaire, la satisfaction du client. C'est très facile pour nous de montrer que, du point de vue des réglages de distances, l'indicateur de satisfaction ne donne pas satisfaction. Il résulte d'une interrogation des assurés ayant eu des contacts en agence, en demandant s'ils étaient contents, ce qui ne permet vraiment pas d'apprécier la qualité de la performance de réglage de distances spatiales, cognitives, émotionnelles et temporelles, qui ont été pratiquées par le Technicien tout au long du traitement du dossier. Nous avons donc proposé une vision assez critique des modes d'appréciation des performances des agences et des performances individuelles des Techniciens.

Merci de votre attention.

Débat avec la salle

Jeanne Thébault : merci pour cette présentation. On a du temps du coup pour des questions.

Alexandra Garabige : moi, j'ai une question justement sur les critères de performance. Est-ce qu'ils sont en lien avec leur rémunération ? Parce que vous avez dit qu'il y a quand même des prises de responsabilité. Ils jugent. Ils jaugent. De temps en temps, on passe un petit peu plus de temps sur certains dossiers. On les reprend. Est-ce qu'il y a des contraintes amenant à passer à un autre dossier ou à dire non par exemple dans le cas des appels ? Est-ce que ça joue sur leur rémunération ? Enfin, en savoir un petit peu plus sur leur évaluation individuelle, si vous avez des éléments.

Valérie Zara-Meylan : alors, à ma connaissance, ça ne joue pas en direct sur leur rémunération, mais ça joue sur leur appréciation par la hiérarchie et sur leur carrière. Un certain nombre d'éléments quantitatifs sont tracés et figurent ensuite dans leur dossier, avec des points de compétences en rapport avec différents indicateurs, en particulier le nombre de dossiers traités – j'y ai fait allusion au sujet de certaines opérations non comptabilisées mais pourtant demandées aux Techniciens, et puis le taux de « retours » du contrôle qui est aussi comptabilisé pour chacun. Alors, ces éléments sont très importants pour eux, mais aussi au présent pour leur travail dans l'agence, parce qu'ils peuvent avoir des rappels de la part du manager à partir d'un certain nombre de points mesurés. Le manager essaye de répartir les dossiers équitablement chaque jour entre les différents Techniciens, concernant les dossiers nouveaux qui lui arrivent. Il y a une recherche d'équité. Et le manager regarde aussi régulièrement le nombre de dossiers effectivement traités par les uns et les autres. Et il peut y avoir des discussions qui s'engagent avec le manager sur ce nombre. Et ça, c'est important pour les relations dans l'équipe, pour les relations avec la hiérarchie.

Alors il faut voir que, s'agissant de cette question des erreurs, on a remonté pas mal de choses concernant la comptabilisation de ce qui est nommé « erreur ». Et on a proposé de voir un petit peu les choses autrement. En fait, les erreurs au niveau des Techniciens sont surtout relevées au moment des « retours », lorsqu'un Contrôleur refuse un dossier et renvoie le dossier en le codant avec un type d'erreur. On a essayé de mettre en évidence le fait qu'il pouvait y avoir une diversité de raisons pour lesquelles ces dossiers reviennent. Derrière ce qui est nommé « erreur », il peut y avoir ces prises de responsabilité qui sont attendues d'eux. Donc il peut y avoir un Technicien très expérimenté, très engagé dans son travail, qui prend souvent ses responsabilités – valider un dossier avec certains éléments qui ne sont pas encore tout à fait complets, mais dont il sait que lorsque ça va être complété par un organisme extérieur, et que ça ne changera rien à la justesse du dossier ni au montant qui va être versé. Le dossier sera tout à fait exact aussi. Mais il fait ça aussi au risque de se voir attribuer une erreur. Donc là, vraiment, il faut tenir compte de ça pour juger les Techniciens, à partir des indicateurs.

Il faut préciser qu'il y a des différences entre régions. Nous sommes allés dans quatre régions différentes. Et, dans certaines, les managers peuvent reprendre à leur compte les erreurs qui sont jugées indues par l'équipe. C'est-à-dire que, lorsqu'il y a une prise de responsabilité telle que celle que je viens de décrire, dans certaines régions le manager reprend le dossier retourné en erreur par le Contrôle à son compte – ce qui efface l'erreur côté Technicien. Ça ne figurera pas dans son dossier. Tout le monde en convient, ça n'est pas réellement une « erreur ». Mais, dans d'autres régions, ce n'est pas fait de cette façon. Donc du coup, dans les dossiers de compétences que je n'ai pas vus, mais, d'après ce qu'ils ont pu m'expliquer, il doit y avoir de grosses différences en fonction des régions – certaines régions dans lesquelles les Techniciens peuvent avoir énormément d'« erreurs » à leur actif, y compris celles de ce type, et d'autres régions dans lesquelles ils ont moins de mauvais points. Donc, ces caractéristiques de leur dossier doivent être à interpréter avec précaution.

Serge Volkoff : alors, on a très peu parlé d'indicateurs de quantité. Valérie l'a fait très rapidement en montrant son tableau récapitulatif, mais ce n'était pas forcément le sujet. Or, ça, c'est beaucoup plus ineffable et en même temps quand même bien prégnant. C'est-à-dire que, dans les agences, c'est une distribution régulière d'un même nombre d'entrées chez tous les Techniciens par jour – en tenant compte parfois quand il y a une demi-journée où ils vont faire autre chose, donner des rendez-vous ou autre. Mais enfin, c'est fait d'une manière assez équitable. Alors, évidemment, quand les dossiers prennent plus de temps, ça s'empile un peu. Du coup, la responsable dose un peu, et donne un peu moins d'entrées à telle ou telle personne parce qu'il y a pas mal de dossiers en retard. N'empêche que, évidemment quand on a des dossiers qui s'accumulent, on passe pour la Technicienne qui est un peu moins efficace, un peu moins performante que d'autres. Alors, ça ne passe pas, que l'on sache, par un dispositif formel d'évaluation, mais ça passe certainement par une évaluation informelle faite par le chef d'agence. Et ça aussi, ça doit bien peser quelque part sur les perspectives professionnelles du Technicien, si c'est durable. Or, dans un certain nombre de cas... Valérie prenait l'exemple de l'accumulation des traces de rendez-vous téléphoniques : voilà, je suis tombé sur un assuré qui a appelé huit fois parce que décidément il hésite, parce que décidément il y a des choses qu'il ne comprend pas, ça pèse évidemment sur la performance quantitative, il faut essayer de se donner les moyens de rendre ça visible.

Valérie Zara-Meylan : oui. Alors, voici là un exemple, extrait d'un après-midi. Le Technicien va se pencher sur un retour du contrôleur qui, dans son libellé, indique un problème de LEP (c'est un livret d'épargne populaire) qu'il fallait vérifier, je vous passe la mention technique envoyée par le contrôleur. Le Technicien s'interroge : *« bon, en même temps, il n'y a pas de revenu foncier sur l'avis d'impôt dont me parle le contrôleur »*. Il décide : *« Je vais demander l'avis d'une experte (donc après examen du retour qui lui est fait) »*. Et là, il sollicite sa référente technique, avec laquelle un échange technique se déroule. Et le Technicien conclut : *« bon. Bah, je vais contester »*. C'est-à-dire qu'il décide de contester le refus du contrôle qui lui a été opposé. Le Technicien rédige sa réponse au contrôleur, en recherchant les documents de référence, les bonnes formules et les bonnes directives auxquelles il faut se référer. Il l'envoie.

Mais, quelques minutes après, le contrôleur répond qu'il confirme son retour en s'expliquant en deux phrases. Et effectivement, le Technicien en convient : *« bah oui, finalement, il a raison parce que cette histoire de LEP conjoint, c'est sources de divergences. Et il y a une note dans laquelle il est bel et bien indiqué qu'on doit interroger l'assuré »*. Cela est ensuite aussi confirmé avec la référente, du point de vue de la règle qui s'applique, mais il y a aussi une incompréhension profonde de sa logique : *« oui. Le contrôleur avait raison formellement, mais on va perdre du temps. Le pire, c'est que cette dame est largement en dessous des plafonds »*. Donc, du point de vue de l'assuré et du dossier de l'assuré, cette procédure n'a pas de sens.

Quelques semaines plus tard, nous sommes revenus pour la validation des interprétations. Et le Technicien nous a expliqué : *« J'ai eu d'autres retours depuis. J'en ai eu d'autres (ce qu'elle a depuis). Et ce retour nous a permis de faire attention à certaines choses auxquelles on ne faisait pas forcément attention. »* Ce retour a donc fait expérience dans leur équipe. Mais, ce qui a fait expérience aussi, c'est le fait qu'on ne comprend pas le fondement de cette procédure. Parce qu'en l'occurrence, ça n'aurait pas changé le montant de la pension à verser. Ça n'aurait pas changé ses droits, ni présents ni futurs : *« ce livret a un montant maximum même si on considérait que ce livret d'épargne était plein, et qu'on prenait les 3 % de ce livret, ça n'aurait pas changé les droits acquis par cette dame. On aurait pu déjà la payer. Et là, on a perdu du temps à lui envoyer un courrier et à attendre qu'elle réponde »*. Et il faudra de toute façon lui redemander le montant de son LEP l'an prochain.

Donc, ce qui a fait expérience, c'est le fait qu'il faut effectivement mettre en place cette procédure parce que les Contrôleurs y sont attentifs, mais on a aussi l'expérience de cette incompréhension : on ne sait pas pourquoi il faut maintenir cette façon de procéder. Et cela pose de vraies questions sur la notion de « complétude des dossiers » selon les termes employés dans l'organisme. La complétude des dossiers est jugée indispensable parce que, par la suite, l'assuré peut changer de situa-

tion, et il faut pouvoir réexaminer son dossier avec tous les paramètres nécessaires. Mais en l'occurrence, personne – parmi les personnes que nous avons interrogées à ce sujet – n'a eu le sentiment que ces informations-là pouvaient être utiles un jour ou l'autre.

Serge Volkoff : alors, personne n'a eu ce sentiment-là. Et, sur cette affaire-là comme sur d'autres, on a, nous, eu le sentiment que, là, les Techniciens étaient vraiment en train de travailler avec les assurés, puisqu'il s'agit de cas où on veut éviter quelque chose qui va leur casser les pieds, on veut éviter quelque chose qui va les mettre en difficulté, on veut éviter quelque chose qui va retarder leur dossier, dans cet exemple-là et dans bien d'autres. Et ce que, personnellement, j'ai constaté au travers des discussions qu'on a eues avec les comités de pilotage, les instances de management, etc., quand on restituait des cas de ce type, c'est qu'il y avait comme un embarras en face de nous, quand même. Et quand on disait : « *ce truc-là, les Techniciens trouvent ça bizarre. Ils n'arrivent pas à comprendre, etc.* », les managers essayaient de nous expliquer pourquoi, mais il y avait du flottement dans la réunion. Donc, c'était parfois comme s'il y avait peut-être un certain nombre de principes, de règles ou de procédures, qu'on avait pris l'habitude d'établir et de respecter, que le contrôle, lui, est mandaté pour appliquer formellement, mais qu'il n'était pas si sûr que ça qu'on en ait bien fait le tour et que ce soit encore si valide et si légitime que ça.

Dominique Cau-Bareille : pour poursuivre cette discussion que je trouve intéressante, ça veut dire que les Contrôleurs et les Techniciens ne sont pas dans une dynamique collective. C'est-à-dire que, on pointe l'erreur – quelque part la faute, puisque c'est sanctionné par un point, mais il n'y a pas de régulation, téléphonique éventuellement, pour discuter du cas. Enfin moi, c'est ce que je comprends. Et du coup, enfin ça me paraît intéressant parce que, dans quelle mesure, la discussion que vous avez eue autour de la procédure, avec les Techniciens, pourrait éventuellement transformer l'activité de Contrôle par une remise en cause de la procédure, au niveau du Contrôle ?

Valérie Zara-Meylan : on a vraiment travaillé en essayant de mettre en évidence que les Techniciens et les contrôleurs fiabilisaient collectivement les prestations retraite. Cependant, ce collectif est sanctionné chaque fois qu'il échange. Il est sanctionné par ces « erreurs ». Et on a vraiment essayé de mettre ça en évidence, le fait que les échanges des Techniciens et contrôleurs apportent beaucoup en termes de fiabilité, en termes d'acquisition d'expérience, de discussions aussi autour du métier, et que cela pourrait faire l'objet d'une valorisation, au contraire de ce qui est fait. Dans le cas que je viens de décrire, nous avons montré qu'un vrai échange de métier sur le bien-fondé de cette procédure avait eu lieu, autour de son histoire et de sa validité actuelle. Nous avons suggéré qu'il pouvait être intéressant de sortir de cette idée de sanctions des échanges, de tâches cloisonnées de validation et de contrôle dans des métiers séparés – pour penser ça comme un collectif puisque de toute façon c'est comme ça qu'il fonctionne.

De fait, la prestation est relativement fiable au moment où on intervient. Le taux d'erreurs final est estimé aux alentours de 7 %, ce qui est au-delà de ce que l'organisme attend. Mais nous avons voulu montrer ce qui est déployé pour tenir les 93 % de dossiers estimés corrects produits collectivement. Donc, pourquoi sanctionner les échanges ?

Mais il y a une histoire derrière ça. Il y a l'histoire de ce métier de contrôle qui relevait d'une qualification estimée supérieure autrefois. Et les Techniciens pouvaient évoluer, et devenir contrôleurs. C'était un grade plus élevé. Tandis qu'aujourd'hui les contrôleurs ont pour certains le même salaire que les Techniciens. Ils ont les mêmes niveaux de rémunération. Et donc, il faut changer cette façon de voir le contrôle, plutôt dans sa dimension travail collectif qu'on peut penser différemment.

Serge Volkoff : alors, il y avait la question : est-ce que on peut avoir été entendu sur ça, dans ce que tu as demandé ? Il semble plutôt que oui. Enfin, globalement dans cette affaire – et puis après on tombera peut-être de haut dans quelques années – on a été suivi de très, très près par le comité de suivi de pilotage dont parlait Valérie au début, y compris avec l'intention d'utiliser ce qu'on racontait. Ce n'est pas sécurisant. C'est plutôt agréable. Alors là, on sait que, dans le plan « qualité de vie au travail » qu'ils sont en train d'impulser *via* des responsables locaux conditions de travail et les RH locales, etc., ils ont entre autres l'intention d'inscrire cette question des coopérations Techni-

ciens retraite-contrôle, peut-être pas sur des cas singuliers parce qu'en plus, la plupart du temps, l'un n'est pas censé savoir qui est l'autre. Ça arrive qu'ils se téléphonent. Mais normalement, c'est censé être impersonnel entre un Technicien retraite et le contrôleur. C'est la neutralité administrative. Alors, ça n'empêche pas par contre de prendre des cas et de les mettre sur la table, sans nommer la personne, sans dire qui, sans dire quoi, et ce n'est peut-être même pas les Techniciens et les contrôleurs concernés, mais de discuter d'un certain nombre de cas, et d'essayer dans une certaine mesure d'échanger sur les pratiques cette fois-là, pas à l'intérieur du même métier, mais en intermétiers. Et ça, ils avaient un petit peu commencé à le faire dans une des régions, avant nous, il faut bien le dire, mais visiblement ce qu'on leur a raconté les a beaucoup poussés à développer ça. Donc, ce que tu viens de suggérer, on peut espérer que ça va se faire.

Jeanne Thébault : vous avez dit tout à l'heure justement qu'il aurait été intéressant que les Techniciens aient fait du contrôle. Vous pourriez en dire un peu plus justement par rapport à ça parce qu'on vient de le penser dans l'autre sens. C'est-à-dire d'évolution. Mais pourquoi, aujourd'hui, vous l'affirmez comme ça ?

Serge Volkoff : on a des exemples en tête, des exemples multiples du caractère un peu énigmatique d'une partie des façons de faire du contrôle pour les Techniciens retraite. L'exemple que vient de décrire Valérie est un peu extrême parce que c'est une véritable contestation, et puis finalement OK il a raison et puis... Mais, sinon, on a des tas d'exemples... Alors, je ne voudrais pas entrer dans des détails, des choses qui seraient longues à raconter. Mais c'est : le contrôleur n'a pas fait telle chose dans son retour, dans sa manière de formuler son retour et de m'envoyer des éléments avec, il n'a pas fait telle et telle chose qui pourtant m'aurait bien aidé moi, à faire ma phase de vérification, correction, m'assurer moi-même de : où est-ce que j'ai fait une erreur, et me retourner moi-même éventuellement vers l'assuré ? Il ne l'a pas fait. Bon. Peut-être qu'il ne doit pas le faire. Je ne sais pas exactement quelles sont leurs règles, leurs usages, etc. je ne sais pas si c'est homogène. Comme en plus par exemple, une partie de notre travail se fait en région parisienne, il y a plusieurs agences de contrôle et plusieurs agences de retraite aussi, et elles n'ont pas forcément exactement les mêmes pratiques. Donc, on ne peut pas tout à fait s'y attendre. Et donc, il y a ce côté, cette méconnaissance des raisons pour lesquelles à un moment donné le contrôleur a fait ou pas fait le petit plus dans son retour d'information, qui aurait permis de beaucoup simplifier, raccourcir le travail de reprise du dossier. Ça, il y aurait eu d'ex-contrôleurs, au moins un ou deux dans une équipe d'une douzaine de Techniciens retraite, on imagine que la possibilité d'interpréter ce qui se passe et de ne pas considérer que ça tombe comme quelque chose d'intouchable serait meilleure. Voilà. Enfin moi personnellement, quand je dis que ça ne serait pas mal qu'il y ait des ex-contrôleurs, c'est ça que je voulais dire. Mais il y a peut-être d'autres raisons.

Valérie Zara-Meylan : en règle générale, on a pu observer que les discussions entre métiers, lorsqu'elles avaient lieu, amélioreraient plutôt la compréhension des besoins des exigences des uns et des autres. Et ça, c'était concernant les managers mais aussi concernant les Techniciens qui avaient la chance de pouvoir échanger avec des homologues d'autres métiers. Et c'est aussi ce qu'on a recommandé pour ces raisons, parce qu'il nous a semblé que, de cette façon, ils allaient pouvoir non seulement ajuster les règles, faire avancer le métier, mais aussi renforcer la fiabilité, et faire reconnaître cet échange comme utile.

Et ce que je voulais ajouter aussi, c'est que des Techniciens ayant eu des parcours professionnels différents nous ont expliqué que, pour certains, le fait de ne pas avoir effectué un autre métier dans le secteur retraite était une entrave – ils le considéraient comme une entrave. Les contrôleurs par exemple qui avaient été Techniciens retraite –, donc là, je reviens au déroulement de carrière traditionnel, mais ce sont les seuls exemples qu'on a – nous ont dit que, pour eux, c'était quelque chose de précieux, que ça leur a été utile. Et ils sont actuellement référents – de façon formelle ou informelle, pour les autres.

Serge Volkoff : il y a un point saillant que vous avez peut-être perçu, mais je dirais d'une phrase : celui qui tranche sur un dossier retraite, c'est le contrôleur. Celui qui déclenche la liquidation, c'est le contrôleur. Et le contrôleur, l'assuré n'aura jamais affaire à lui. Et c'est une raison de plus pour essayer d'ouvrir un peu les canaux de réflexion commune.

Jeanne Thébault : vous parliez du référent tout à l'heure qui pouvait prendre la décision aussi de rediscuter, et pour enlever le point dans les cas où ça se faisait, donc dans ces cas-là, il y a quatre personnes qui sont impliquées.

Serge Volkoff : oui. Ça, c'est dans les cas compliqués. Mais, dans la plupart des dossiers, le référent n'intervient pas. Il n'intervient que sur des cas particulièrement épineux. Mais, sur le gros des dossiers, c'est quand même un contrôleur qui décide et qui envoie en liquidation, et c'est fait. Et lui encore une fois, ou elle, n'aura jamais eu aucun lien d'aucune sorte avec l'assuré, sauf les courriers qui sont arrivés venant de l'assuré, et qui arrivent scannés, et qui peuvent être consultés sur l'ordinateur du contrôleur. Mais c'est tout.

Valérie Zara-Meylan : et puis concernant ces échanges entre métiers, les Techniciens nous ont raconté qu'autrefois les échanges étaient plus libres. Les agences avaient leurs contrôleurs, une petite poignée de contrôleurs attitrés. Donc, si on avait une question, on pouvait leur téléphoner. On avait un numéro de téléphone. Aujourd'hui ce n'est plus le cas. Et le basculement s'est fait à l'occasion de l'informatisation. Tu as parlé de neutralité administrative, c'est ce qui a permis aussi d'homogénéiser en partie les pratiques de contrôle, du moins c'était un objectif. Et même s'il reste des différences locales, elles sont moindres qu'autrefois. Un autre objectif était aussi d'éviter aux contrôleurs d'être fréquemment dérangés par des Techniciens, ou comme un moyen de pression susceptible de peser sur leur neutralité (il faut noter que dans cette logique, leurs appels ne sont pas vus sous un angle travail collectif, mais ils sont considérés comme des perturbations).

Et, du coup, le Technicien n'a plus d'interlocuteur direct, et même, il lui est interdit de chercher cet interlocuteur direct et il lui est imposé de passer par le système informatique ou, dans des cas de contestation, par son responsable hiérarchique.

Compte tenu de ces enjeux de recherche de neutralité et d'homogénéisation des pratiques, nous n'avons pas proposé de revenir à l'ancienne formule, c'est-à-dire de pouvoir contacter au coup par coup le contrôleur. Nous avons surtout proposé des échanges formalisés et encouragés entre métiers, entre managers, et entre Techniciens, entre Techniciens et contrôleurs. Avec des formes d'échanges à chaud pour les cas épineux du moment, mais aussi des ateliers réflexifs à partir de situations vécues ailleurs, pour réfléchir à froid aux règles, à ce qu'on fait des règles, à la façon dont on s'en empare ou pas à certains moments, aux questions qui demeurent et aux évolutions à envisager.

Jeanne Thébault : Voici la fin de la journée. Donc, on se retrouve demain matin pour un début à 9h15, avec une présentation de Pascal Ughetto. Bonne fin de journée.

Bibliographie

- Cellier, J.-M., De Keyser, V., & Valot, C. (1996). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. Paris: PUF.
- Cloutier, E. (2003). "Aides-soignantes expérimentées et patientes âgées : des stratégies d'entraide Actes du séminaire CREAPT Ages et Travail 2002. Expérience professionnelle et relations de service". *Rapport de recherche CEE n°13* (p. 55-66, <http://www.cee-recherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/rapportsderecherche/13-actes-seminaire-Crepat-Ephe-2002.pdf>). Noisy le Grand: Centre d'Etudes de l'Emploi
- Kerguelen, A. (2002). *ActoPalm. Logiciel d'aide au relevé d'observation in situ sur Organiseur PalmOS_{TM} Compatibles et compatibles et Actogram. Logiciel de traitement des relevés d'observations chronologiques*. Toulouse: Octarès.

- Thébault, J. (2014). "Pratiques réflexives dans et sur la transmission des savoirs professionnels : le cas d'ateliers réflexifs avec des élèves infirmiers". *Actes du séminaire Ages et travail, mai 2011, Travailler et se former au fil du parcours professionnel, Rapport de recherche CEE n°86* (p. 113-129). Paris.
- Zara-Meylan, V. (2012). *Modalités de gestion du milieu temporel dans une conduite de processus multiples en situation dynamique : une recherche dans des entreprises horticoles*. Unpublished Thèse de doctorat en Ergonomie, préparée au Creapt, S. Volkoff et V. Pueyo (dir.) <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00795233>, CEE, Noisy-le-Grand.

Chapitre 7

TRAVAILLER AUPRÈS DES HABITANTS, TRAVAILLER AVEC L'ORGANISATION, DANS UN ORGANISME HLM

Pascal Ughetto, sociologue, université Paris-Est Marne-La-Vallée, Latts Umr 8134

Bonjour à tous.

Il y a des points que je vais aborder, dont je pensais que vous les aviez peut-être vus avec certains des intervenants des jours précédents, mais je comprends finalement que tout le monde n'a pas suivi la totalité des différentes séances. Je vais quand même essayer de m'attarder sur des points sur lesquels je comptais passer relativement vite.

Le point que je vais essayer de développer avec vous aujourd'hui à partir de l'exemple des personnels d'organismes HLM, notamment des gardiens d'immeubles – parce qu'il faut bien prendre un exemple, j'aurais pu en prendre d'autres, à partir de terrain que j'ai effectué. Le point qui m'intéresse, donc, c'est d'insister sur la question de l'organisation.

L'idée que vous avez sûrement amplement évoquée depuis quelques jours, c'est le fait que les salariés sont de plus en plus nombreux à être engagés dans des activités de services, et notamment dans des activités où ils sont amenés à être en relation de service. Le point qu'il ne faut pas oublier de mentionner également, c'est que ces gens travaillent également dans des organisations de services, qui ont vu les contraintes qui pèsent sur elles évoluer au cours des dernières années, tandis que ces organisations se sont elles-mêmes adressées un certain nombre de contraintes. Je ne cherche pas à faire la différence entre ce qui serait des contraintes purement objectives, et ce qui serait davantage construit. Tout ça est largement entremêlé. Toujours est-il que, dans les organisations de services depuis plusieurs années, il y a beaucoup de choses auxquelles on est astreint en termes de respect d'un certain nombre de normes qui viennent de l'interne, que l'on s'impose soi-même par exemple par des chartes de qualité, des normes réglementaires avec lesquelles il faut être en conformité en permanence, différentes procédures donc qui s'imposent, que l'organisation doit être capable de respecter, sur lesquelles l'organisation doit presque à tout moment pouvoir certifier que tout s'est passé en conformité. À l'hôpital, évidemment, on voit bien comment ces exigences ont pu se renforcer au cours des dernières années. Le fait qu'il faut pouvoir assurer que les actes qui ont été effectués ont été des actes conformes à ce qui devait être fait. C'est également une conformité vis-à-vis d'une manière de traiter la clientèle ou les publics qui est en cause dans tout ça.

Donc, des salariés qui sont de plus en plus engagés dans de la relation de service – et des organisations qui sont confrontées à ce type d'exigence. Et ce type d'exigence va amener les dirigeants des organisations de services, tout l'appareil gestionnaire de ces organisations, à faire en sorte de préparer les situations, de manière à ce qu'on puisse anticiper que, quelles que soient les circonstances dans lesquelles les agents vont être placés, ils vont pouvoir agir en conformité avec ce qui est attendu.

Donc, au cours des dernières années, on a vu les préoccupations de contrôle se renforcer dans les organisations de services. Le contrôle, c'est d'abord le contrôle des situations – faire en sorte que les situations puissent être placées dans des modes de fonctionnement où l'on est à peu près certain qu'on va être en conformité avec ce qui a été annoncé ou avec ce que l'on va devoir justifier *a posteriori*.

Les organisations de services : leur préoccupation croissante depuis plusieurs années, c'est de pouvoir certifier que, malgré les circonstances extrêmement variables, la qualité de la prestation est tenue avec des normes constantes, qu'on va parfois trouver énoncées en termes de qualité de service – la notion de qualité de service est très présente, c'est une notion qui, précisément, relève d'une sorte de promesse, selon laquelle les circonstances n'empêcheront pas d'assurer un niveau de qualité ou une forme de qualité qui a été en quelque sorte annoncée, voire contractualisée à l'avance. Il n'y a pas d'organisation de services qui ne cherche actuellement à organiser les situations, organiser la confrontation aux situations. Donc, les préoccupations d'organisation sont extrêmement puissantes.

À côté de ça, ce dont vous n'avez pas manqué de discuter depuis les jours précédents, c'est le fait que les travaux en sciences sociales ramènent toujours dans leurs filets des constats, qui consistent à montrer que, au contraire, la vie de ces organisations de services est constamment parsemée de moments où, finalement, cela sort des clous, où on n'est pas précisément dans ce qui avait été prévu, anticipé, on n'est pas dans de la norme – on est au contraire confronté à énormément de variations, de variabilité, et les contextes comptent énormément. Les contextes ne sont pas un décor d'arrière-plan, mais sont directement présents dans les activités en relation de service. Et ils résistent à des tentatives de normalisation. Les contextes arrivent à être en partie aplanis pour être relativement uniformisés. Mais ils parviennent toujours à se manifester d'une façon qui va contrarier les tentatives d'organisation telles que je les ai évoquées précédemment.

Et donc, c'est le lot quotidien des agents des organisations de services que de faire des allées et venues perpétuelles entre les exigences d'organisation des situations notamment (de normalisation), et d'un autre côté, une confrontation au contexte qui ne cesse de me rappeler que c'est très différent. C'est plus complexe que ce qui avait été anticipé.

Donc, toute la question, me semble-t-il, c'est de pouvoir réfléchir sur la façon dont on opère le réglage fin entre organisation et travail – le travail se confrontant précisément à cette variabilité.

Le point sur lequel je voulais passer rapidement, c'est ce que l'on peut retirer des études sur la relation de service – qui ont été extrêmement nombreuses dans les années 1990 en France, qui sont peut-être un peu moins nombreuses maintenant, enfin elles n'ont plus la même allure de nouveauté que dans les années 1990. Ce qui est curieux, c'est de voir comment en sociologie par exemple, les Anglo-Saxons finalement sont en train de faire un petit peu le genre de travail qu'on faisait dans les années 1990 en France. Ce sont toutes les disciplines qui ont découvert les services et la relation de service, avec des études extrêmement fines de la relation de service en sociologie, en anthropologie, en ergonomie, en gestion, en économie. Donc, beaucoup d'études sur la relation de service.

Ce qu'on peut faire ressortir de ces études de la relation de service, c'est que, précisément on s'attache dans un certain nombre de cas à aller étudier de très près des métiers de la relation de service, qui sont des métiers que l'on a sans cesse devant les yeux, et sur lesquels les conventions sociales tendent à laisser penser que les personnels qui ont en charge ces activités ne font pas un boulot si compliqué que ça. La relation de service en fait s'opère sur tout un continuum d'activités de travail, dont certaines sont réputées très prestigieuses, et d'autres au contraire sont considérées comme non ou peu qualifiées. Quand on va étudier de très près les emplois réputés peu qualifiés, et qu'on les analyse en termes de relation de service, d'interaction de service, on documente le fait que ces activités sont riches de mille choses qui ne sont pas si simples que ça, et qui font que le premier venu qui effectuerait l'activité se prendrait facilement les pieds dans le tapis, alors que, de loin, cela paraît évident.

Ces études ont eu tendance à montrer que finalement, la relation de service est tissée de toute une série de dimensions très microscopiques, qui en réalité sont des points d'achoppement possibles pour celui qui se consacre à ce travail – et qu'on ne se sort pas de ces difficultés sans engager un travail très peu visible, mais qui est absolument décisif, un travail qui est d'abord un travail

d'interprétation des situations, d'interprétation du problème qui s'offre à soi. Quand on est au guichet, par exemple, écouler la file d'attente, répondre aux différentes demandes, qui ont l'air d'une grande simplicité, c'est d'abord interpréter la demande qui s'exprime, et qui n'est pas toujours énoncée si clairement que ça. Souvent, on a des méthodes d'analyse de conversation, d'ethnométhodologie, qui décrivent avec une finesse extrême, avec parfois un côté un petit peu intégriste de la retranscription, toutes les hésitations qui peuvent exister dans la manière dont l'agent aborde la demande, fait répéter, etc. Ça montre bien, ça met sous la loupe, tout le travail qui est engagé pour faire accoucher la demande, qui parfois va évoluer au cours de l'interaction. Tout un travail cognitif, tout un travail, également, de catégorisation des problèmes auxquels on a affaire, des demandes, des catégories de demandes que l'on affronte, donc des catégories de réponses à opposer à la demande, tout un travail de recherche des solutions techniques de réponse aux questions qui sont posées. Derrière l'apparence de simplicité, on a énormément de travail qui est engagé – travail de réflexion sur ce qui est à faire, travail de configuration de la situation de manière à pouvoir y répondre, et arbitrer sur : jusqu'à quel point on prend en charge la demande, par exemple ? Donc, du travail absolument pas simple.

Alors, je le répète, certains de ces emplois sont réputés peu qualifiés, ils font appel, en réalité, à de la compétence, qui est mise en œuvre pour faire en sorte que tout s'écoule en donnant l'impression d'une grande fluidité et d'une grande facilité. Mais la facilité cache tout ce qui est engagé pour que les choses se fassent.

Cette compétence, les organisations de services cherchent à la gérer en la comprenant comme une compétence individuelle – je fais évidemment référence à la gestion des compétences, qui va par exemple dire que, dans ces activités, il y a du savoir, du savoir-faire mais surtout du savoir-être, qui va chercher à identifier les dispositions psychologiques à mettre en œuvre pour répondre à ce champ de situations. Ce que ces travaux ont montré c'est que cette compétence engage effectivement la personne. C'est-à-dire que c'est une personne en chair et en os qui répond à son guichet, par exemple, au problème qui lui est posé. Ce n'est pas son voisin. Mais, d'un autre côté, cette compétence n'est jamais une compétence strictement individuelle. C'est une compétence qui emprunte largement à l'agencement spatial des lieux, aux équipements matériels qui sont confiés aux personnes, au collectif, ce qui entoure, à l'organisation elle-même – c'est une compétence profondément collective, équipée, qui est en jeu dans ce genre de situation. Et, là, la façon dont l'organisation anticipe les problèmes qui vont être réglés, et commence à apporter des réponses, ou laisse sans réponse, l'organisation est évidemment un point absolument déterminant à nouveau. C'est l'occasion de dire que, dans la relation de service, par certains côtés, on a l'air d'avoir beaucoup trop d'organisation qui encombre, d'un autre côté très souvent on manque d'organisation – on manque de quelque chose qui organise la confrontation à ces situations. Par exemple, on n'a pas de consigne claire. Et avoir des consignes claires et cohérentes, c'est évidemment une des premières choses qui permet d'affronter ces situations, d'équiper un tant soit peu. Parfois, mieux vaut une consigne un peu aberrante mais qui est claire, que pas de consigne du tout, laquelle, du coup, laisse des champs complètement indéterminés au risque que cela se retourne contre soi quand le client viendra se plaindre, ou se mettra en colère.

Je reviens sur le fait que nos organisations de service se pensent obligées de tenir un certain nombre d'engagements – et du coup vont repercuter tout cela sur les agents, et notamment les agents qui sont directement confrontés aux clients, au public, à la relation de service. Ces agents voient peser sur leurs épaules des attentes de plus en plus élevées de prise en charge de ces engagements.

Une illustration, à partir du cas que je n'ai pas encore abordé, des organismes HLM. Là, je vais m'appuyer sur un certain nombre d'enquêtes que j'ai effectuées, depuis plusieurs années maintenant, dans le secteur des offices et des entreprises HLM. Ces organismes nomment des personnels de proximité, qui incluent principalement les gardiens d'immeuble. Justement, depuis plusieurs années, les organismes HLM s'attachent à dire, à écrire, qu'on considère que les gardiens d'immeuble sont les premiers interlocuteurs du locataire. Ce qui est un énoncé qui, dans un organisme HLM, vaut en fait affirmation de l'importance que l'on estime accorder aux gardiens d'immeuble en di-

sant : « Vous voyez, on vous prend au sérieux. On vous institue premier interlocuteur du locataire. Donc, on revalorise votre rôle. Et on vous montre bien que l'organisme HLM vous intègre pleinement dans ses effectifs, et estime donc que beaucoup de choses vont se jouer dans la relation que vous allez entretenir avec les habitants. »

Ces gardiens en fait, ils sont l'un des premiers relais d'une partie des dispositifs des politiques de qualité de service, qui sont développées par tous les organismes HLM ou presque, depuis *grosso modo* la fin des années 1980 et le début des années 1990. Alors, ça inclut toute une série de choses. Ça va du flyer qu'on donne au locataire qui entre dans son logement en lui disant : « Voilà, votre organisme vous accueille. Il est bien content que vous soyez là. Voilà ce à quoi vous avez droit auprès de cet organisme. Sachez que le gardien est là pour vous recevoir sur des plages bien déterminées. Apprenez que vous avez un numéro que vous pouvez appeler en l'absence du gardien quand vous avez une réclamation à adresser à l'organisme, de sorte que vous avez une réponse au moins dans un centre d'appel 24 heures sur 24. Il y a des plannings qui sont établis, qui permettent de certifier que le ménage des parties communes sera forcément fait sur telle plage prévue à l'avance dans la semaine – que, sur une autre plage, le gardien est à votre disposition pour vous recevoir, etc. ». Donc, toute une série de dispositifs de qualité de service, qui engage en partie le travail du gardien d'immeuble – et qui a aussi été l'occasion pour les organismes HLM de travailler sur ce qui est souvent une mauvaise articulation dans les organismes, entre le monde des loges et le monde des bureaux. Il y a une scission assez forte entre les gens qui sont dans les bureaux, en agence par exemple, et puis, d'un autre côté, les gardiens dans leurs loges. En fait, souvent les gardiens ont l'impression de ne pas être très intégrés dans le reste de l'organisation. Et les politiques de services, souvent, amènent à travailler sur le raccordement en fait des personnels que nous, on nommerait en *front office*, avec le *back office* en quelque sorte.

Toujours est-il que ces gardiens illustrent un point qui est que les personnels que je viens de nommer en *front office* font face aux situations. C'est-à-dire que ce sont eux qui sont là physiquement sur le terrain, exposés à la réalité des situations. Et, en même temps, ils sont engagés dans des situations – c'est-à-dire que, à être tous les jours sur le terrain, ils voient à quel point les situations ne sont pas aussi répétitives que ça, ne sont pas toujours identiques, et parfois nécessitent d'improviser des réponses sur quelque chose qui n'est pas équilibré de la même manière que le jour précédent.

Donc, point important : les personnels en relation de service sont des personnels qui font face aux situations, qui les affrontent, qui sont directement dans le corps à corps avec les manifestations des réalités de terrain, qui les vivent, qui les éprouvent, et qui les éprouvent évidemment jusque dans leur corps, jusque dans ce que cela suscite chez eux comme réaction physique, émotionnelle, par rapport à ce qu'ils ont à vivre. Ce sont eux qui font face, c'est-à-dire qui auront à trouver des solutions quand ils seront interpellés, quand il y aura quelque chose qu'il les forcera à agir, et à décider comment il faut agir. Dans ces situations, ils incarnent, ils représentent, l'organisation. Et là, il y a tout un tas de scripts qui sont de plus en plus nombreux pour dire comment ils doivent incarner la situation afin d'être conformes à ce que l'organisation souhaite donner comme image. Quand votre organisme HLM a distribué un *flyer* qui dit à quel point on se veut un organisme HLM respectueux de l'habitant, ce n'est pas pour que le gardien d'immeuble aille parler à l'habitant en l'injuriant, en lui disant qu'il est un pauvre c..., même si l'habitant est, dans la réalité, vraiment proche de cette image. Donc, les gens engagés dans la relation de service doivent à la fois incarner le rôle, qui est de plus en plus un rôle pensé, et, d'un autre côté, ce sont bien eux qui auront à vivre le fait qu'ils vivent personnellement les situations et, par exemple, que, quand ils sont insultés, ils seraient tentés de répondre. Les personnels en relation de service assument ça.

Ils assument également le fait qu'il y a des cas de figure, des configurations qui ne se présentent pas de la même manière. Alors qu'ils se sont entendus dire « être conforme aux engagements qu'on a pris, c'est parler de telle manière à l'habitant », il y a, en fait, habitant et habitant. Il y a une situation de dialogue avec l'habitant, et situation de dialogue avec l'habitant : avec un même habitant, vous pouvez avoir des moments où ça se passe bien et d'autres où ça ne se passe pas bien. Vous pouvez avoir des gens qui sont des habitants, et des gens qui ne sont pas des habitants. Dans

un hall d'immeuble, vous avez tout un tas de gens qui sont supposés ne rien avoir à y faire, il faut en faire quelque chose. Vous seriez dans l'immeuble d'à côté, dans le hall d'immeuble ne circulent, là, en revanche, que des habitants. Dans un même quartier, d'une résidence à l'autre, vous avez deux situations complètement différentes. Comment est-ce que vous gérez cette variation ? Le fait est que précisément vous n'allez pas pouvoir à chaque fois répéter les routines de fonctionnement – vous allez à chaque fois devoir improviser la façon dont vous devez agir dans la situation qui s'offre à vous.

Dans les organismes HLM, sur lesquels je suis entré pour la première fois à partir des préoccupations de qualité de service, c'est-à-dire que les organismes HLM développent des politiques de qualité de service et, en fait, se posent la question de savoir pourquoi ça résiste. Pourquoi, dans un certain nombre de cas, alors que les politiques de qualité de service donnent les résultats attendus, ces mêmes politiques de qualité de service à côté donnent des résultats qui sont complètement différents ? Notamment, il y a des objectifs de propreté dans les politiques de qualité de service. Pourquoi est-ce qu'il y a des objectifs de qualité qu'on parvient à tenir parfaitement dans certaines résidences, et pas dans d'autres ? Et puis généralement, la question de la dégradation.

La première question sur laquelle j'avais été sollicité par les organismes HLM, c'était la question de la dégradation. Quand on cherche à savoir ce qu'on appelle « dégradation », que trouve-t-on ? L'exemple le plus récurrent, ce sont les poubelles qui traînent en dehors des lieux prévus pour cela. Vous avez de la communication qui est faite pour dire qu'on doit en plus, avec le tri sélectif, gérer les déchets de telle et telle manière. Mais voilà, dans certaines résidences, vous pouvez aller dans les locaux poubelles, c'est impeccable – et dans d'autres résidences, vous avez plein de trucs qui traînent à côté des poubelles. Et par ailleurs, vous avez des sacs-poubelle improvisés qui traînent au détour des couloirs ou des escaliers. Et ça, véritablement c'est emblématique de la dégradation pour le gardien d'immeuble. Dégradation aussi de son travail, c'est-à-dire le fait que ce sont non seulement les situations qu'on n'arrive pas à tenir sous contrôle, les lieux qu'on n'arrive pas à tenir sous contrôle en conformité avec les objectifs qui sont fixés – mais par ailleurs, c'est le fait que le travail lui-même est en permanence nié. Peut-être la photo que je vous montre là se situe-t-elle deux heures après le fait que l'escalier a été nettoyé par le gardien d'immeuble. Ça, c'est une vraie question pour le gardien d'immeuble que de décider ce qu'il fait, face à ces déchets qui sont là où ils ne devraient pas être, alors qu'il vient de nettoyer. Est-ce que, finalement, il doit immédiatement les enlever, pour être en conformité avec le fait que ça doit toujours être impeccable ? Ou est-ce qu'il dit : « *Bah non. Moi, la conformité c'est le fait que j'avais une plage pour nettoyer l'escalier. Maintenant si les habitants veulent s'imposer à eux-mêmes de vivre dans la m..., bah ils vivent dedans* » ? Donc, il y a ça. Et il y a le fait que vous voyez sur la photo à côté, la normalisation aussi des boîtes à lettres, qui est l'une des choses que l'on peut dire à des habitants qui vont venir visiter le logement. L'agent qui est en charge de l'attribution des logements, de la commercialisation des logements, il peut dire : « *Vous voyez, venez avec moi, je vous emmène dans votre future résidence. Regardez dès que vous entrez dans le hall d'immeuble, c'est impeccable. Ça a été nettoyé. Ça sent bon. Et par ailleurs, regardez les boîtes à lettres c'est impeccable. Ça vous donne une idée du cadre de vie que nous, on s'engage à vous accorder* ». À côté de ça, si vous avez l'habitant qui lui dit : « *Ah bah tiens, moi, mon nom a changé. Je viens de me marier. Je vais inscrire directement mon nom parce que c'est plus facile que d'aller voir le gardien d'immeuble pour lui demander de refaire une étiquette. Donc, je mets ça avec mon propre stylo sur les boîtes à lettres* ». Pour le gardien d'immeuble, c'est : « *je n'arrive pas à tenir mon truc propre et correct* ». Et puis par ailleurs, derrière des noms qui sont en train de se greffer sur la boîte à lettres, c'est aussi le fait qu'il y a des locataires qui ne sont pas tellement connus de l'organisme HLM. Il y a des phénomènes de sur-occupation du logement. Donc ça veut dire que ce que le gardien éprouve quand il voit ça, c'est aussi toute une série de choses qui montrent qu'en fait on a des habitants qui ont décidé de ne pas respecter l'organisme en disant qu'on fait venir des gens qui n'ont rien à faire dans le logement sans tenir l'organisme au courant. Et le gardien, lui, est invisible. Donc, vous voyez ce qui peut être éprouvé.

Et puis, la dégradation, ce sont aussi des situations plus violentes que ça. C'est, notamment dans les lieux dans lesquels j'avais pu enquêter, des parkings en sous-sol qui servent à faire du commerce, que vous pouvez imaginer, et qui donnent lieu à des incendies de voitures régulièrement. Quand vous allez dans ces lieux-là, si vous suivez la gardienne d'immeuble qui est en train de sortir les poubelles dans ces locaux qui sont situés à cet endroit-là, avant même que vous ayez atteint le local poubelle, vous suffoquez avec l'odeur de ces parkings qui ont brûlé, et dans lesquels tous les jours elle va devoir aller, et dans lesquels à chaque fois elle va devoir faire une partie de son travail.

Et puis, il y a des fois où l'habitant s'adresse beaucoup plus directement à la gardienne, pour lui dire de façon assez nette ce qu'on lui demande de faire. Alors cette fois, vous voyez, c'est d'autres engagements de qualité de service qui lui sont demandés. C'est-à-dire qu'elle a décidé de se mettre en conformité avec le fait que, *a priori* les murs doivent être blancs, et que ça gêne quand même un certain nombre de gens. La photo vous montre que c'est plus facile de lui dire plus rapidement : « *arrête d'effacer, gardienne* ». Donc, le message est assez clair.

Les gardiens d'immeuble que j'ai vus, sont des gardiens très particuliers – ce sont des gardiens qui ont tenu. Le gardien « normal », pourrait-on dire, ne tient pas. C'est-à-dire qu'au bout de trois semaines, il est parti. Ceux qui sont là, ce sont des gens qui ont un parcours personnel, des motivations à ce moment-là qui sont assez particulières, qui font qu'ils vont tenir là où n'importe lequel d'entre nous fuirait assez rapidement.

Ainsi : des engagements de qualité de service que ces organismes cherchent à tenir ; des gardiens qui vont devoir être les relais de tout ça. Et puis d'un autre côté, le fait que ces dispositifs de qualité de service et ces mêmes actions des gardiens, dans un nombre de cas portent, et, dans un certain nombre de cas, ne portent pas. Donc, des objectifs de qualité de service qui, à certains endroits, ne sont pas tenus. Ce qu'on peut dire à ces organismes HLM, c'est qu'en réalité quand ils ont l'air de ne pas être tenus, ces objectifs, en réalité ils sont davantage tenus que ce qu'ils devraient être. S'ils ne sont pas tenus à 100 %, cependant, si on avait simplement laissé jouer mécaniquement les dispositifs de la qualité de service, on aurait beaucoup moins que ce que l'on a là en termes de qualité de service. Beaucoup de choses malgré tout sont à peu près tenues sous contrôle, par le fait que les gardiens ont entrepris des choses, ont engagé du travail – et du travail qui n'est pas forcément très visible. Un gardien m'avait montré une vitre en me disant : « *Vous voyez la vitre, elle n'est pas sale. Elle est dégueulasse.* » Elle est dégueulassée. C'est autre chose. C'est-à-dire que, « *il y a deux heures, je l'ai faite cette vitre. Et là, elle est sale. Vous voyez, c'est bizarre la façon dont elle est salie. Ce n'est pas le fait que naturellement au bout d'un moment, ça finit par se salir. Non. C'est que ça a été dégueulassé. C'est qu'il y a quelqu'un qui a voulu que ce soit sale* ». Le gardien va éventuellement repasser derrière et enlever ça, ou au contraire il va décider que non, là il n'en peut plus, il ne le fera pas. Donc, une partie des objectifs de qualité de service en réalité est atteint grâce au fait que du travail a été entrepris, et réentrepris. Être gardien d'immeuble dans ces circonstances-là, c'est beaucoup faire le travail à plusieurs reprises. Vous avez votre plage qui dit que, normalement, vous avez juste la matinée à y consacrer. Et vous revenez après la pause-déjeuner, et c'est déjà à refaire. Et donc, en fait, vous allez faire deux fois le travail dans la journée. Donc, c'est faire et refaire très souvent, dans certains contextes, là où dans d'autres contextes vous allez faire une fois et ça tient. La question de « est-ce que ça tient ? » est une vraie question pour le travail de ces personnels.

Vous voyez, ces personnels en fait engagent des choses qui ne sont pas forcément très visibles, mais qui sont vraiment du travail souvent très lourd pour eux, un travail physique et puis aussi un travail réflexif. Ça cogite énormément dans la tête d'un gardien pour savoir s'il fait, s'il ne fait pas, s'il doit faire, etc.

En fait, on a véritablement affaire à des personnels qui, s'ils restent, vont devoir statuer sur les situations, et vont devoir inventer des réponses aux problèmes qui s'imposent à eux, et qui vont devoir inventer ce que précisément les dispositifs de qualité de service n'ont pas anticipé, n'ont pas imaginé, n'ont pas inventé pour eux – notamment, il faut statuer sur la multiplicité de dilemmes

qu'on a à affronter dans ces situations-là. C'est le propre de la relation de service. Et c'est le cas chez mes gardiens d'immeuble, que d'avoir des dilemmes à régler. Il y a des dilemmes vraiment récurrents chez les professionnels de la relation de service. Si on prenait plusieurs cas de personnel en relation de service, on verrait qu'un dilemme fréquent, c'est : comment je tranche entre « *je fais faire par le client, ou l'utilisateur, ou le bénéficiaire* » ou « *je fais à sa place* », ou encore « *je fais avec la personne ce coup-ci mais la fois d'après elle fera elle-même* » ? Par exemple, si on pense aux cas des personnels des établissements médico-sociaux, des maisons de retraite, je crois, qui vous ont été évoqués dans l'une de ces deux journées précédentes, avec des personnes qui perdent leur autonomie. La question, c'est précisément de savoir jusqu'à quel point je les laisse faire, mais je suis obligé de constater qu'elles ne sont pas complètement autonomes. Si elles sont dans cet établissement, ce n'est pas pour rien. C'est qu'elles ne peuvent pas faire complètement par elles-mêmes. Mais, si on se met à faire pour tout le monde, on ne va jamais en finir. Si vous êtes dans un établissement médico-social avec des personnes lourdement handicapées, et qu'il faut que tout le monde déjeune sur une certaine plage horaire, vous ne pouvez pas être en train de faire manger tout le monde individuellement. Donc, il faut bien qu'il y en ait qui arrivent à peu près à manger tout seuls. Mais là, la personne peut-être que c'est une personne qu'on n'arrive pas à maintenir sur sa chaise, donc comment vous faites ? Donc, de nombreux dilemmes de ce type.

La relation de service, c'est aussi une relation sur autrui très souvent. Cette relation sur autrui, on va certifier que c'est pour le bien de la personne. Mais, d'un autre côté, il y a une relation disciplinaire sur la personne – notamment dans un certain nombre de cas de figure comme ceux que je cite, des établissements médico-sociaux, mais même des étudiants qu'on a devant soi, il y a une dimension disciplinaire qui s'exerce. Comment je gère cette dimension disciplinaire, alors que j'ai affaire à un sujet face à moi, à des sujets avec leur autonomie qui ne se laissent pas faire, qui ne veulent pas forcément écouter ce que je raconte à mes étudiants, aux résidents qui ne veulent pas forcément rester assis pendant le déjeuner dans l'établissement médico-social, etc. ? Que fais-je ? Je cède à la pression du sujet qui s'exprime en face de moi, mais ce n'est pas forcément pour ça qu'il est là. Je ne peux pas tout lui céder. Je sévis ? Mais dès que je sévis... Les personnels des établissements médico-sociaux souvent vont avoir un dilemme qui est de se dire : « *Mais est-ce que je ne suis pas dans la maltraitance dès que j'ai mal parlé, dès que j'ai parlé un petit peu fortement ? Je dois expliquer. Mais comment je fais pour expliquer à des gens qui n'ont plus toute leur tête ?* ». Donc, vous voyez un peu le genre de dilemme auquel on se confronte – et face auquel quand on est confronté à la répétition des situations, il va bien falloir qu'on cherche des solutions pour que ça se règle. Donc, on fait un énorme travail de régulation dans la relation de service. Mes gardiens d'immeuble par exemple font un énorme travail de régulation. Travail de régulation dans tous les sens que vous voulez bien donner au mot. Travail de régulation de l'ambiance, mais aussi au sens de rappel de la règle – mais sauf que la règle, quand le sujet qui est censé la respecter a décidé ne pas la comprendre, et quand de toute façon il agit d'une autre manière. Les gardiens d'immeuble, ils ne peuvent que constater qu'ils ont beau rappeler que le règlement interdit de jeter des papiers, de fumer dans les halls ou dans les parkings ou je ne sais quoi, les gens le font malgré tout. Et donc, qu'est-ce qu'on fait ? Parfois, on va transiger sur la règle. On va dire : « *Bon OK. De toute façon, la règle je vais la reformuler. Il ne faudrait pas qu'ils viennent me chercher la règle exacte parce que celle que je suis en train de leur énoncer avec un air de très grande fermeté, je sais qu'en réalité ce n'est pas la vraie règle qui s'applique. Mais malgré tout, c'est la règle quand je l'énonce de cette manière-là, c'est celle qui est la plus efficace* ». On sait que ce n'est pas tout à fait juste, mais c'est ce qui est le plus efficace. Un gardien d'immeuble, ça construit de la règle en permanence, telle qu'on la voit s'exprimer ici.

Des gens qui en relation de service font tout ça, et pour qui ça coûte énormément. Donc, j'insiste sur le fait que le travail en relation de service, le travail de mes gardiens d'immeuble, c'est un travail qui est loin d'être exempt de pénibilités de toutes sortes, physiques aussi bien que morales. J'ai une gardienne qui remâchait énormément le fait que les gens n'étaient pas propres, et quand on allait chez eux alors qu'ils sont très exigeants, ils ne savent même pas nettoyer leur baignoire. Cela

l'indignait qu'on ne sache pas qu'il faut du Cif pour nettoyer sa baignoire – et que, sa baignoire, ça se nettoie régulièrement. Donc, les gens en fait se rongent sur des questions morales de ce type, et sur des débats. On les sent engagés dans des débats, avec eux-mêmes d'abord sur : « *Oui, mais ça, ça peut s'entendre. Oui, mais non parce que si j'admets alors dans ce cas-là, c'est sans fin. Oui, mais si je dis que c'est sans fin, et que j'oppose une fin de non-recevoir à ça, d'un autre côté de toute façon les gens, ils se comportent tels qu'ils se comportent. Donc, je suis bien obligé d'admettre. Oui, mais si j'admets...* ». Et ça n'arrête pas sans qu'on parvienne à trancher définitivement.

Une grande caractéristique de la relation de service aussi, c'est que les gens vont dire : « *Oui, mais le plaisir c'est quand même de voir les gens en chair et en os. C'est le fait de ne pas être comme à l'usine* ». En résumé, plein d'ambivalences dans la relation de service.

Dans tout ça, si on doit tenir, on va chercher à échafauder des solutions qui sont parfois un petit peu brinquebalantes, qui ne sont jamais des solutions parfaites, jamais des solutions définitives, qui sont plus ou moins bien bricolées, des solutions qu'on se bricole soi-même et dont on ne parle pas forcément à ses collègues ou à sa hiérarchie, parce qu'on sait qu'on est quand même un peu en dehors des clous, ou qu'on ne sait pas justement si on y est ou si on n'y est pas dans les clous – des solutions bricolées parfois à deux. Prenons des personnels d'établissement médico-social qui font des toilettes à deux. Le binôme se construit ses propres normes de fonctionnement. Et avec une autre personne, ces normes ne sont pas partagées. Parfois, c'est à l'échelle d'une équipe, d'un service, etc. Il y a des échelles différentes de construction de la re-régulation de ces situations-là. C'est un travail de statuer sur ces situations, sur les réponses qu'on doit y opposer, sur ce qui est légitime ou pas légitime, ce qui est efficace et pas efficace (ce n'est pas la même chose, « légitime » et « efficace », ça ne s'aligne pas forcément directement ensemble). Ça, c'est quelque chose qui relève à la fois du travail individuel. J'aurais beau avoir une norme collective tant que je ne me la serai pas réorganisée dans ma tête, elle n'aura pas de valeur opératoire. C'est à la fois du travail individuel, et c'est du travail collectif – plus ou moins collectif parce que il y a des endroits où le collectif est plus ou moins constitué. Il se trouve que les gardiens d'immeuble peuvent bien travailler de façon très proche, la plupart du temps, ils ne parlent pas entre eux, ne se confrontent pas, ne confrontent pas leurs interprétations des problèmes, et ne construisent donc pas de solution ensemble. Être gardien d'immeuble, c'est beaucoup affronter les situations seul, alors même que vous avez des collègues, y compris du même organisme, très proches de vous, dans un certain nombre de cas.

Toujours est-il que ces personnels peuvent faire tout ce qu'ils veulent, ils peuvent se construire de l'organisation, ils attendent aussi qu'il y ait quelque chose qui vienne de l'autorité hiérarchique en quelque sorte, et qui finisse d'organiser les situations. Ils ont besoin qu'il y ait de l'organisation qui les équipe, qui les soutienne, qui valide un certain nombre d'options, de façon à statuer sur les situations.

Il remonte très fréquemment, dans les entretiens qu'on peut faire avec des personnels en relation de service, des cas où les gens ont l'impression d'être vraiment abandonnés, livrés à eux-mêmes face aux situations. C'est plus ou moins le cas suivant les endroits, les collectifs, les entreprises dans lesquelles on se situe, etc. Ce qui est important surtout, c'est que, quand on parle de ces questions-là avec les personnels en relation de service, rapidement la question de l'attitude de la hiérarchie est posée avec : « *Mes chefs, ils entendent / ils n'entendent pas* », « *Ils veulent voir / ils ne veulent pas voir* », « *On est engagé dans les situations, on est face à elles, on doit agir dans ces situations. Et eux là-haut, ils feignent d'ignorer / ils en savent un peu quelque chose ; Ils comprennent quand on leur parle / ils ne comprennent pas* ». Et souvent, il va y avoir dégradation. On va pouvoir entendre ces personnels dire : « *En fait, ce qui est en cause ce n'est pas tellement mon propre chef. Lui, mon propre chef, il sait et il comprend. Il cherche à faire ce qu'il peut. Mais, par contre, c'est là-haut* ». Donc, très souvent en fait la discussion, elle amène plutôt à questionner les niveaux de technostruc-ture d'appareils gestionnaires relativement loin du terrain, qui normalisent, mais qui ne sont pas là après pour voir à quel point la norme pouvait avoir un certain sens, mais n'épuise pas le sens de ce que l'on a à résoudre sur le terrain. Donc, on va avoir des discours qui vont pouvoir être souvent

plus facilement critiques sur les niveaux managériaux qui ne sont pas directement engagés dans la confrontation précisément aux situations.

Un gardien d'immeuble me disait : « *Vous voyez. Là, je dois faire changer...* », je ne sais plus ce que c'était, une vitre ou une porte. « *Vous voyez. Je l'ai dit au mois d'octobre. On est en février, et ce n'est toujours pas fait. Et en fait, ce n'est pas faute d'en parler à mon chef de secteur, mon responsable d'agence, mais c'est que mon responsable d'agence lui-même à son niveau, il n'y peut rien. C'est entré dans le logiciel, la commande. Maintenant, mon responsable d'agence lui-même en fait quand je vais le voir, il dit : "je ne sais pas. C'est entré dans le process informatique mais maintenant je n'ai plus la main dessus"* ». Donc, le gros problème, c'est surtout des niveaux hiérarchiques dont les personnels eux-mêmes savent qu'ils n'ont pas la main. Une des grandes questions se trouve ici.

Donc, les questions d'organisation, vous voyez, deviennent des questions assez cruciales – à la fois l'organisation que se bricolent les gens, l'organisation qui est attendue de la part des outils de gestion, des logiciels, des instruments de travail, des consignes qui sont données aux personnels sur lesquelles les cadres eux-mêmes parfois n'ont pas la main. Il ne s'agit vraiment pas de dire : « *Vous voyez, les travailleurs de la relation de service sont confrontés à des situations extrêmement complexes ; ils développent de la compétence donc ce sont eux qui savent le mieux* ». Et donc, tout est à rechercher sur le registre du travail que ces personnels déploient – et ce travail que ces personnels déploient : laissons-les faire, ce travail va apporter la solution. Ce travail rencontre ses limites dès lors qu'il ne peut pas prendre appui sur de l'organisation. Et là, il y a une responsabilité de l'employeur, qui est de fournir les éléments qui vont équiper, qui vont rendre les situations de travail un tant soit peu organisées. C'est fréquent d'entendre les gens dire : « *Ils nous demandent beaucoup et en fait, ils ne sont même pas fichus d'organiser* ». Apporter les éléments d'organisation, c'est vraiment un point décisif. Et donc, il ne s'agit pas d'opposer le travail et l'organisation, il s'agit d'arriver à voir les organisations et le travail en tandem. Et ça se joue dans des réglages de curseur extrêmement pointus.

Donc, une réelle importance d'analyse des situations, parce qu'on ne va pas pouvoir organiser si finalement on n'est pas capable de diagnostiquer ce qui précisément entre dans la réalité du travail et des situations, que l'on affronte. Il y a un énorme besoin d'analyse des situations elles-mêmes dans les organisations de services aujourd'hui. Analyser les situations, ça veut dire être capable de les décrire telles qu'elles sont, et non pas telles qu'elles devraient être. Les décrire telles qu'elles sont, et les décrire dans leur infinie variété. Mais dès qu'on commence à définir dans la variété, vous avez quelqu'un dans l'organisation qui dit : « *Certes, mais attendez, on n'est pas censé là dire à chaque fois comment ça se passe, il faut bien qu'on édicte une norme* ». Analyser également le travail qui est engagé, et notamment ce travail, je l'ai dit, c'est un travail en grande partie invisible. J'apporte ainsi beaucoup d'eau au moulin des ergonomes, en disant, dans mes interventions en entreprise, qu'il y a un grand besoin d'ergonomes pour analyser le travail. Mais il y a aussi un besoin de sociologues. Il y a un besoin de sociologues pour travailler également sur les dimensions d'organisation et d'inscription des situations dans des niveaux larges. Et un point sur lequel il me semble important d'insister, c'est sur le fait qu'il n'y a pas seulement une infinie série de situations. Il n'y a pas que du très, très micro à chaque fois différent. Souvent, en fait, les situations s'insèrent dans des cadres plus larges. Et le cadre, c'est notamment le cadre territorial. L'activité de services très souvent s'exerce dans un territoire. La Poste a des bureaux de poste dans des territoires extrêmement différents, dans des banlieues paupérisées, et dans des villes riches. Ce ne sont pas les mêmes territoires.

La situation de services fait que l'on affronte, c'est une situation qui peut se raccrocher à un territoire. Le territoire, c'est tout ce qui vient pénétrer dans l'organisation de services, que l'organisation de services aimerait bien rejeter vers l'extérieur mais qui lui revient quoi qu'elle en pense, et quoi qu'elle cherche à faire. Les élèves sont dans des familles paupérisées, on aura beau faire en sorte de circonscrire le problème, il est comme ça. Et donc, ça va entrer dans l'activité de l'enseignant. Le territoire, c'est quelque chose qui n'est pas contrôlé par l'organisation.

Je termine en disant que, du coup, il y a un point essentiel qui est d'arriver à construire les articulations entre des logiques d'organisation. Il faut bien tenir de l'organisation toujours à peu près de la même manière. Il faut bien que l'organisation organise. Et d'un autre côté, il faut affronter des logiques territoriales. Qui est capable de faire la jonction entre les deux ? Ça ne peut pas se faire à un niveau central, abstrait, loin du terrain. Le seul qui est capable de faire ça, c'est le cadre de terrain. Le cadre de terrain est comptable de l'organisation. Il est là pour rappeler à ses agents que l'organisation leur demande de respecter telle règle parce que l'organisation en a besoin. Mais d'un autre côté, le cadre de terrain est là pour voir que ses agents sont inscrits sur un territoire où ils ont plutôt tendance à affronter tel type de situation qu'ils n'auraient pas à affronter s'ils avaient la chance d'être sur un autre.

Le cadre, il doit avoir des marges pour précisément pouvoir re-réguler, reconstruire de l'organisation. Pour ça, il y a besoin de cadres ayant comme boulot essentiel d'analyser – analyser les territoires, diagnostiquer ces territoires, analyser les situations, analyser le travail fait par les agents. On demande beaucoup à un cadre quand on demande ça. Ce n'est pas forcément ce à quoi les cadres sont préparés. Ce ne sont pas les messages qui leur sont envoyés, et pourtant c'est fondamental. Tant qu'on ne dévisse pas les choses à ce niveau-là, ce n'est pas la peine de parler des marges de manœuvre des agents en proximité. C'est le cadre qui, véritablement, est décisif pour tout ça. Mais ce cadre, il n'y a pas de raison de lui prêter des capacités d'analyse spontanées.

Message aux organisations de services d'aujourd'hui : il faudrait que ces organisations de services soient capables de redonner un rôle aux cadres, pour gérer l'articulation entre les logiques territoriales et les logiques d'organisation. La grande difficulté, c'est que si on ne donne pas ce pouvoir aux cadres, les organisations de services, comme toutes les organisations économiques aujourd'hui, ont une énorme difficulté face à la question de la variabilité. Admettre qu'il y a de la variabilité est, pour elles, un vrai problème. C'est beaucoup plus économique de faire comme si on allait trouver des solutions d'organisation, qui permettent de passer par-dessus l'existence de la variabilité – sauf que, dans la relation de service, elle vous revient comme un boomerang quoi que vous en pensiez. Et donc, il faut que ces organisations apprennent à faire avec la variabilité, lui donner un statut. Et lui donner un statut, ce n'est pas de dire que tout doit être laissé aux bonnes initiatives sur le terrain. Mais par contre, il faut investir les cadres du pouvoir de statuer sur cette variabilité, et de proposer des choses dessus – et notamment leur donner le pouvoir de réajuster les règles. Et c'est ce qui aujourd'hui existe de moins en moins dans le pouvoir des cadres.

Débat avec la salle

Jeanne Thébault : merci, Pascal, pour cet exposé fort intéressant. Alors évidemment, on réorganise un peu le temps de la matinée, donc on va prendre une pause. Mais ce que je propose, c'est de prendre quand même un premier temps de discussion, et Pascal étant là aussi plus tard, d'utiliser la deuxième partie de la discussion pour revenir sur l'exposé de Pascal s'il y a besoin.

Donc, la séance est ouverte pour les interrogations.

Gérard Cornet : Bonjour, Monsieur. Vous avez bien analysé. Donc effectivement, la situation des gardiens d'immeuble est extrêmement complexe. Ils sont peu valorisés. J'ai eu des exemples dans le passé d'échecs de nouvelles organisations domotiques notamment parce que mauvaises explications, peur d'être espionné, etc. Néanmoins, je voudrais quand même vous poser une question par rapport à l'avenir. L'avenir, c'est l'industrialisation des services. Et je travaille par exemple sur des robots de service, sur des projets de robots de service. Et je me suis demandé : dans quelle mesure, dans le futur, ces organisations ne mettront pas en place des robots assistants, et de la surveillance, à la fois pour repérer les individus qui continuent à ne pas respecter les règles, et pour pouvoir faire de la formation et de l'éducation dans la mesure du possible ? Donc, le problème, il est à la fois un problème de changement d'organisation pour valoriser, pour aider ce personnel dans des tâches extrêmement complexes. L'avenir de la robotique, c'est justement d'essayer de (si vous voulez) traiter par une informatisation des situations extrêmement complexes, et de donner aux robots la latitude de proposer des solutions vis-à-vis des gens, avec une liberté de décision. Dans quelle mesure ça peut aider les gardiens d'immeuble ? Et dans quelle mesure, ça peut aider à changer des organisations ? Je ne sais pas. Je vous pose la question.

Pascal Ughetto : c'est notamment toute la question de la conception de ces outils techniques, qui va être en jeu. Nous, ce qu'on peut penser, c'est que, quoi qu'il arrive de toute façon, par exemple être capable pour le robot de définir *a priori* qui est une personne qui ne respecte pas, aujourd'hui c'est quelque chose d'assez difficile de dire, puisqu'en fait il y a énormément de débats, et je le disais, de débats intérieurs pour dire : est-ce que c'est quelqu'un qui respecte ? Ou est-ce que c'est quelqu'un qui ne respecte pas ? Au plan technologique, on peut dire, avec la machine *learning*, c'est simple. En fait, c'est la machine qui va apprendre, à partir de la manière dont on a réagi en disant : ça, c'est une situation de non-respect. Ça, c'est une situation de respect. C'est la machine qui va apprendre finalement comment on est capable d'interpréter les situations, et donc de décider si elle m'avertit ou si elle ne m'avertit pas, par exemple. En réalité, le travail de votre gardien d'immeuble d'un côté, peut être équipé de cette manière-là. Quand il sera développé, vous aurez des gardiens d'immeuble qui vont dire : *« bah moi, je trouve que vraiment ça me soulage de toute une partie des choses. »* Je ne connais pas l'outil, mais j'imagine : *« je peux être en train de faire beaucoup plus tranquillement qu'auparavant mon nettoyage des parties communes, parce qu'au moins je n'ai pas à avoir en permanence le souci de faire attention au bruit, de savoir s'il n'y a pas un jeune qui est en train de casser quelque chose quelque part »*. Donc, d'un côté, ces outils-là vont pouvoir équiper en prenant le relais, en soulageant, en faisant des choses, y compris les gardiens pourront être capables de dire que ça a du sens. Mais la question c'est que, vos gardiens n'étant pas d'accord finalement entre eux et évoluant eux-mêmes sur leur propre position sur ce qui est respectueux et ce qui ne l'est pas, il faudrait qu'en quelque sorte votre machine soit capable d'introduire cette variation dans l'interprétation, pour qu'elle soit vraiment un instrument. Et par conséquent, vous auriez besoin d'introduire l'équipement en disant : on va l'introduire de telle manière que l'apprentissage puisse se faire gardien par gardien en quelque sorte, et que chacun puisse véritablement avoir quelque chose qui a valeur d'instrument pour lui. Vous imaginez bien que là, vous allez avoir un service central qui va dire : *« non, mais attendez. Vous voyez, c'est peut-être techniquement possible mais vous voyez combien ça nous coûte. Il y a la société de services informatiques qui nous propose une machine qui a l'air quand même drôlement bien déjà, et qui est quand même*

moins cher ». Donc c'est toute la question de la tolérance de ces organisations à nouveau à l'argument selon lequel, de toute façon la variabilité sera à gérer – et que, équiper technologiquement, ça peut avoir son sens, mais que ça n'apportera jamais la réponse totale, puisque ça n'épuise pas les possibilités d'interprétation. Et jusqu'à quel point, finalement, on veut bien engager les investissements, pour construire des instruments pour le travail, plutôt que pour construire des solutions qui permettent à un service central de dire : « *une bonne fois pour toutes, j'ai réglé le problème. Je ferme le dossier. Je passe au dossier suivant* ». Donc, les questions resteront posées je pense, déplacées mais resteront posées.

Gérard Cornet : oui, mais ça ne marchera que si il y a co-construction avec les gardiens. Vous le savez, on voit bien, la technique n'est efficace que s'il y a co-construction avec la base.

Pascal Ughetto : oui. On est dans une enceinte où, je pense, il n'y a pas beaucoup de gens qui n'en sont pas convaincus. Mais vous avez dans les entreprises un certain nombre de gens qui sont en situation de décision, et qui vraiment considéreront que, de toute façon, il y a des choses qui sont demandées au gardien qui sont à faire. Et on va lui prescrire de manière relativement fine, on va lui mettre une technologie qui va lui garantir qu'il va agir en conformité. Et c'est quand même plus économique d'aller dialoguer avec le gardien.

Anne-Françoise Molinié : j'avais une question. Tu as évoqué rapidement à un moment le fait que les gardiens que tu avais vus étaient des gardiens qui avaient tenu, et qu'il y en a d'autres qui n'ont pas tenu. Donc, je m'interrogeais sur : qu'est-ce qui fait qu'on tient ? Qu'est-ce qui fait qu'on ne tient pas ? Et les ressources de l'expérience des deux côtés. Donc, dans ceux qui ont tenu, est-ce que c'est parce que, je ne sais pas quoi, ils avaient eu des parcours personnels, professionnels, qui leur avaient permis aussi de construire une expérience, connaissant particulièrement les habitants, pour pouvoir affiner les situations ? Est-ce que c'est des configurations organisationnelles dans lesquelles ils étaient qui font qu'ils avaient des interlocuteurs favorables ? Est-ce qu'ils avaient réussi à faire un peu de collectif avec d'autres gardiens ? Enfin, des éléments comme ça. Et d'un autre côté, ceux qui partent, tu avais l'air de dire : nous, on ne tiendra pas longtemps. Est-ce que, effectivement, c'est des gens qui tournent très vite, et qui ne tiennent pas, qui partent très vite ? Ou est-ce que c'est au contraire des gens qui avaient une expérience où ils avaient construit un certain nombre de choses, et puis après, au bout d'un certain temps, ça ne marchait plus ? C'est des configurations un peu différentes. J'aimerais bien en savoir plus sur ce point-là.

Pascal Ughetto : donc, tous ces éléments-là interviennent, j'ajouterai simplement un point supplémentaire qui est la capacité du gardien en fait, parmi les 1 000 choses qu'il a à faire, à façonner le rôle selon une certaine idée. D'abord, on ne devient pas gardien en ayant eu envie de le faire. On le devient plutôt à la suite (même s'il y a maintenant des CAP) d'un certain parcours où on arrive plus ou moins âgé dans la fonction de gardien, et en ayant fait des choses qui n'ont rien à voir entre elles. C'est-à-dire qu'il n'y a pas un gardien qui ressemble à l'autre du point de vue de son parcours précédent. Ça va de l'ancienne caissière... Une des gardiennes que j'ai suivie, c'est une caissière dans le supermarché où moi, je vais faire mes courses. Et en fait, de mon point de vue, moi, si on m'avait demandé à choisir entre être caissière dans ce supermarché ou être gardienne là, je ne réfléchissais pas deux secondes. Je préférerais être caissière dans le supermarché. Donc une ancienne caissière, qui en fait vraiment n'en pouvait plus, et trouve son compte-là. Un ancien informaticien, Algérien, ayant fui l'Algérie, arrivant en France, et n'arrivant pas à faire valoir ses diplômes, son métier d'informaticien, et donc finissant par des postes sur la sécurité, et puis on a dit : « *bah tiens. Comme tu sais faire de la sécurité, tu dois bien pouvoir être gardien d'immeuble* ». Et qui lui, finalement, il trouve un peu son compte. Quelqu'un de profil plus assistante sociale, qui investit son rôle de cette manière-là. Donc, des parcours mais vraiment d'une hétérogénéité où on aurait bien du mal à trouver finalement ce qu'on arrive à prélever dans ces parcours pour dire : voilà, un gardien, ça peut tenir si. Parce qu'en fait surtout ce qui rend difficile de répondre à la question, c'est que les gardiens construisent leur rôle de manière extrêmement différente. Ça, c'est très visible quand on observe un gardien, quand on le suit dans sa journée par exemple. Donc, il y a dans les tâches à effectuer, des tâches qu'on appelle « le traitement des réclamations », c'est-à-dire qu'en loge on reçoit les habi-

tants et on enregistre sur le système informatique les demandes qu'ils expriment : « *J'ai ma baignoire qui fuit* », « *Il y a, dans les parties communes, l'ampoule qui est à changer* », « *L'ascenseur ne fonctionne plus* », etc. Donc j'enregistre la réclamation. Je rappelle au locataire qu'il me semble qu'il a oublié depuis quinze jours de payer son loyer, et que ça serait bien s'il pouvait s'en souvenir, et qu'il ne faut pas qu'il hésite à nous en parler si vraiment il a des difficultés passagères, parce qu'on a quelqu'un qui peut prendre en charge son problème dans l'organisme, si c'est le cas. Vous voyez, il y a des dimensions de ce type-là. Il y a le fait de changer les ampoules, de faire tout un tas de réglages techniques. Il y a le fait de faire un peu du travail de régulation du quartier, d'animation de l'ambiance, apaiser les jeunes, faire en sorte que les jeunes ne cassent pas tout, etc. Donc, je fais le rôle un peu comme je le souhaite. J'ai suivi une gardienne où en fait c'était très visible qu'elle, il y a une chose qu'elle détestait, c'était le contact avec les gens, avec les jeunes en particulier qu'elle redoutait. Et elle le redoutait d'autant plus que, son appartement était au rez-de-chaussée, et que, si les jeunes voulaient en guise de représailles casser la vitre de la chambre de ses enfants et y jeter quelque chose, ils le faisaient en toute facilité. Donc elle avait peur en fait. C'était vraiment son anxiété. Mais même en fait, traiter la réclamation, recevoir les gens dans les loges, vraiment elle n'aimait pas. Par contre, elle prenait son pied sur l'informatique. C'était une pro de l'application du traitement des réclamations justement. Elle adorait changer les ampoules, faire tous les réglages techniques. Donc, être en sous-sol, c'était loin de lui déplaire, là où d'autres vous diraient : « *Non, mais moi, être en sous-sol, je ne peux pas ; par contre être en train de discuter avec les jeunes, de leur dire : allez, on va faire un pique-nique. Vous allez voir, ça va être sympa, etc.* ». Donc il y a des choses qu'on redoute. Dans le métier de gardien d'immeuble, il y a plein de choses qu'on peut redouter. Et les sources d'anxiété ne sont pas les mêmes d'une personne à l'autre. La question, c'est : comment les personnes arrivent à se construire finalement dans leur expérience précédente, dans le poste lui-même, une capacité à affronter notamment, à y circonscrire ce qu'on redoute, et à investir ce qui nous parle ? Ça, c'est vraiment ce qu'il y a de plus indéterminé. Et après, la question de : comment l'organisation appuie ou n'appuie pas ce genre de choses ? La question du collectif par contre, très peu. En fait, les gardiens qui ont tenu, ce n'est pas parce qu'ils étaient en dialogue avec les autres – ils ont construit vraiment essentiellement par eux-mêmes. À la rigueur, s'il y a un collectif, c'est plutôt avec le chef du secteur, le responsable d'agence.

Ceux qui n'ont pas tenu : je serais vraiment incapable de dire. C'est-à-dire que, tout simplement, ça veut dire qu'ils ont affronté des choses qui étaient plus grosses qu'eux. Ils ne se sentaient pas à la mesure de ça. Ils ne se sentaient pas de l'affronter. Les crachats des jeunes, les insultes, là où certains vont dire : « *Non, mais tu rigoles, toi. Moi, je te réponds* », d'autres ne se sentiront pas de leur répondre. Ils préfèrent fuir que de se sentir en danger. Je pense que, dans ces lieux-là, la question de la mise en danger est vraiment ce qui d'abord fait fuir. L'histoire de « *arrête d'effacer, gardienne* » et puis pour certains des nécessités économiques. Il faut qu'ils ne sentent pas d'autres solutions.

Jeanne Thébault : je vous propose de poursuivre la discussion dans le cadre de la discussion générale parce qu'on va essayer de s'attribuer quand même un petit temps de pause. Il est 11h05. Je vous propose d'essayer de reprendre entre 15 et 20 heures, pour qu'on ne dérive pas trop dans le temps. À tout de suite.

Je propose qu'on prenne encore un peu de temps pour peut-être poser encore des questions à Pascal, avant de laisser la parole à Alexandre. J'ai cru comprendre tout à l'heure qu'il y avait des questions qui n'avaient pas été posées.

Serge Volkoff : tu as insisté à la fin de ton exposé sur : développer des capacités d'analyse à différents niveaux, celles des gardiens d'immeuble eux-mêmes, celles des cadres de terrain, et que ça puisse remonter. On a l'idée que pour une bonne partie de ces analyses, leur richesse peut venir du fait qu'elles soient comparatives d'une certaine manière. Donc, ça m'amène à revenir à des choses que tu disais assez tôt quand tu as commencé à parler des gardiens d'immeuble, en disant : « *dans cet immeuble-ci, ça va bien. Et dans celui-là, ça ne va pas bien* ». Et on imagine que tu n'as pas en tête forcément des immeubles qui sont complètement dans des quartiers complètement différents, ça peut être vraiment : on traverse la rue. On traverse l'esplanade. Bon. Alors ma question, c'est ça,

c'est : quel type de dispositif et de réflexion peut permettre de faire remonter ce qui va bien là où ça va bien ? Est-ce que c'est parce qu'il y a certains locataires là qu'il n'y a pas ailleurs, ou une certaine forme de configuration sociale – ou je ne sais pas quoi – des locataires ? Est-ce qu'il y a des leaders parmi les locataires qui imposent un certain climat ? Est-ce que il faut intégrer des éléments sur la personnalité même du gardien, mais il faudrait plutôt éviter ça, de stigmatiser ? Si dans cet immeuble ça va bien, c'est grâce à. Et si dans cet immeuble-là ça ne va pas, c'est à cause de. Enfin, comment est-ce qu'on peut essayer de tirer parti des éléments positifs ? Et je complète ça en disant : éventuellement des éléments positifs qu'il peut y avoir aussi non pas entre deux immeubles, mais dans un même immeuble à deux périodes. C'est-à-dire que, enfin moi, j'ai gardé très fortement en mémoire dans l'étude qu'on avait faite au milieu des éboueurs il y a une dizaine d'années, la manière dont eux-mêmes portaient un jugement sur les comportements des usagers, et l'évolution à long terme des comportements des usagers. Les éboueurs anciens étaient très sévères là-dessus. D'une petite partie des usagers, mais ça leur plombe complètement leur métier. Je me demandais si les gardiens d'immeuble, ils ont tenu : donc ils ont un peu d'ancienneté, est-ce que eux font aussi des comparaisons comme ça, avec des idées de : ça allait mieux parce que. Ou maintenant ça va mieux parce que.

Pascal Ughetto : oui. Ce n'est pas forcément évident de construire ça. Donc d'abord d'accord sur le fait que c'est de la comparaison qui peut produire de l'analyse – et le fait qu'il n'y a pas besoin d'aller chercher très loin pour comparer. C'est non seulement même entre deux résidences, l'une en face de l'autre dans un même quartier – mais c'est aussi à deux étages différents. C'est-à-dire deux paliers. Pourquoi il y a un palier qui fonctionne et l'autre qui ne fonctionne pas ? Une difficulté, c'est que si on fait parler les gardiens dessus, on a affaire à des... Un peu comme pour les éboueurs, c'est classique dans la relation de service, à des phénomènes de catégorisation des clientèles : les bons et les mauvais. Et que les gardiens, comme tout agent de la relation de service, parlent beaucoup plus facilement sur les mauvais, et ont un peu de difficulté donc à faire autre chose que reporter le problème sur finalement le mauvais locataire, qui s'il était bon et bien éduqué ne nous poserait pas ce genre de problème. C'est un problème à l'échelle même des organismes, qui en fait ont facilement tendance à considérer que c'est la société qui suit des tendances de paupérisation, etc., qui rendent le métier de plus en plus difficile. C'est-à-dire que c'est une vraie difficulté dans les organismes d'arriver à faire construire de la réflexion sur ce que l'on fait soi-même, qui permet de gérer les situations.

Donc, une des choses que font les organismes, c'est notamment de faire des visites des patrimoines des autres, ce qu'ils appellent « les patrimoines » donc les ensembles de résidences. Et ça, ça fait penser effectivement. Ça aide à faire voir effectivement comment on peut concevoir différemment son propre secteur à soi. Mais à nouveau la difficulté, c'est vraiment de les amener à réfléchir sur ce qu'ils peuvent faire, parce qu'analyser d'où vient le fait que, à certains endroits, ça marche bien et à d'autres ça ne marche pas bien, toute la difficulté c'est d'éviter les deux écueils qui sont que, une partie de ce qui conditionne le fait que à certains endroits, ça marche bien est hors de portée de ce sur quoi on peut agir. Par exemple, une des choses qui font que c'est plus facile de tenir certaines résidences propres que d'autres, c'est tout simplement la construction elle-même, le bâti. Une grande tour et un petit immeuble donnent lieu à des résultats complètement différents, parce qu'en fait la grande tour rend les choses tellement impersonnelles que c'est très facile de laisser traîner les poubelles. Il y a un sentiment d'anonymat qui fait que d'abord, les habitants ne se sentent pas forcément directement responsables de l'état de l'immeuble – et que, s'ils n'ont pas envie de porter la poubelle jusqu'en bas, ce n'est pas très grave. Dans une petite résidence en fait, les habitants s'autorégulent. Les habitants se disciplinent eux-mêmes parce qu'on sait qu'on peut être vu en laissant son sac-poubelle. Mais, quand on est un gardien qui a le malheur d'être dans une grande tour, on ne va pas faire raser les trois quarts de la grande tour pour avoir un immeuble sur lequel on peut introduire. D'un autre côté, après effectivement, la question, elle peut facilement virer à : oui, mais c'est la personnalité de tel gardien, « *tu devrais leur parler de telle manière. Regarde, moi, je leur dis que ce n'est pas possible, et puis ils arrêtent de le faire* ». Donc, c'est les maillons entre les deux

qui sont à travailler. Et c'est là que, quand les organismes, rarement mais de temps en temps, arrivent à mettre leurs gardiens à échanger entre eux, ça commence à produire des choses de ce type. Et rapidement après, ça s'épuise. Et ça s'épuise à mon avis, parce que l'encadrement manque de pouvoir et de ressources analytiques pour faire quelque chose de ce qui est exprimé.

Et donc, les gardiens discutent entre eux, se donnent des trucs, donc arrivent à voir aussi ce qu'ils pourraient faire, ce qui marche à un endroit et ce qu'ils pourraient répéter. Mais ça ne va pas aller très au-delà. Ça s'épuise faute d'une capacité de la hiérarchie après, à reprendre ça. C'est vraiment, je pense, en agissant sur la capacité de la hiérarchie à justement déporter son regard sur le secteur auquel il est habitué pour en voir un autre, que là ça peut se jouer. Le dispositif, ça reste à construire.

Gérard Cornet : je reviens à nouveau sur ma question. Je crois qu'il y a là un vrai projet à faire germer sur la nouvelle organisation du travail en co-construction, en fonction par exemple de l'utilisation des nouvelles technologies. On peut avoir des fonds. On peut mobiliser des fonds parce que les HLM sont une organisation importante, significative en France. Si on peut montrer qu'il y a à la fois analyse du travail, co-construction, utilisation de nouveaux outils de communication notamment à la base entre les gardiens d'immeuble qui doivent être connectés, les cadres de premier niveau qui ont un rôle essentiel, et la conception de l'organisation, je crois qu'on pourrait faire un projet intéressant.

Pascal Ughetto : j'en suis convaincu aussi, mais simplement... Donc, il y a des organismes. Ce qui est intéressant dans le secteur des organismes HLM, c'est que justement qu'il y a une variété suffisante pour justement pouvoir retrouver des organismes dans lesquels on se sent assez en phase justement, proposer ce genre de projet, et voir une direction générale qui accroche assez bien, qui arrive à embarquer des gens. L'intérêt des organismes HLM, c'est aussi justement que ce sont des organisations de taille moyenne souvent où on n'a pas des strates et des strates à l'infini de niveaux hiérarchiques qui nous empêchent finalement de pouvoir impulser quelque chose. On accède assez facilement aux dirigeants. On accède assez facilement au directeur général. Et on peut assez facilement dire à un directeur général : « voilà. Est-ce qu'on est en phase quand on vous présente les choses de cette manière-là ? » Après, il y a la capacité... donc, imaginons : on a le directeur général qui intellectuellement comprend les choses exactement de cette manière-là. Déjà une différence entre sa compréhension au plan intellectuel de l'enjeu, et après dès qu'il commence à s'y mettre de ce qu'il va faire. Moi, je suis frappé dans les discussions que je peux avoir dans ce secteur par le fait que, souvent, on peut avoir un public au niveau direction qui en fait, surtout ce que j'ai raconté ce matin par exemple, va vous dire : « oui, à 100 % » – et qui va dans la foulée vous poser une question sur : comment sur le plan opératoire on procède qui va montrer que, dès qu'ils sont en train de penser à agir immédiatement, en fait, ils sont en train de revenir sur des options beaucoup plus classiques de cadrage. Donc, il y a tout un travail d'accompagnement en quelque sorte, pour arriver finalement à dépasser les choses. Après, ce n'est pas parce que le directeur général se déplace lui, que tout s'entraîne dans la foulée. À nouveau, les niveaux comme ceux des responsables d'agences comptent énormément, et les parcours des responsables d'agences comptent énormément. C'est-à-dire que là, vous allez avoir une hétérogénéité entre les différents responsables d'agence et la façon dont eux vont réussir à donner du sens à ça. Et donc, que vous allez avoir certains secteurs sur lesquels vous allez avoir des responsables d'agence qui finalement vont bien comprendre la logique, et vont bien la jouer – et d'autres qui, pour telle ou telle raison de parcours de formation initiale, etc., auront beaucoup plus de mal en fait à comprendre votre logique. Donc, il y a un vrai travail lourd pour engager ça. C'est-à-dire que c'est possible. Il y a certains organismes qui s'y prêtent particulièrement. Il y a des conditions qui sont réunies, si tant est que ça ne vienne pas à être perturbé par le fait qu'il y a de nouveaux élus municipaux ou départementaux, etc., et que le directeur général saute et que ç'en est un autre qui arrive et qui lui n'est pas du tout dans cette optique-là. Donc, il y a des choses qui sont possibles. Il y a énormément de choses qui préfigurent ça en fait, dans les organismes HLM, sur lesquelles donc vous pouvez travailler. Après, il y a un lourd investissement pour que vous arriviez à pousser la totalité de la structure en quelque sorte dans cette direction-là.

Gérard Cornet : ... Une société HLM coopérative, que le Creapt soit *leader* pour l'analyse du travail.

Pascal Ughetto : oui, voilà, alors si c'était ça la question, je suis d'accord.

Gérard Cornet : après trouver des financements et déposer un projet. Ce n'est pas... Serge fera ça très bien.

Jeanne Thébault : je vois l'heure tourner quand même, et je voudrais laisser le temps à Alexandre Largier de lancer la discussion générale. C'est une lourde tâche pour lui. On parle dix minutes/un quart d'heure, et ensuite on poursuit la discussion. Donc, place à Alexandre.

DISCUSSION GÉNÉRALE

Alexandre Largier, sociologue, SNCF Direction des ressources humaines

Je travaille à la SNCF – entreprise qui travaille pour et avec le public, normalement. Et pour commencer, je voudrais revenir sur une phrase qui a été évoquée par Serge Volkoff en introduction. Serge se posait la question d'une évolution possible des publics. Alors effectivement, c'est très probable que ces publics-là évoluent, mais la perception du public et des publics, elle, évolue aussi. Je pense en particulier à certains documents de l'entreprise qui datent de quelques décennies, dans lesquels on parlait de la clientèle de manière tout à fait indifférenciée. C'était une époque d'ailleurs où le client ne se plaignait pas beaucoup – et c'était tant mieux parce que il n'y avait pas grand monde pour écouter de toute façon ce qu'il avait à dire. On traitait des « flux ». Et puis progressivement, on s'est mis à parler « d'usagers ». Et aujourd'hui, on parle de « clients » majoritairement – on parle toujours d'usagers à certains endroits.

La perception de ce qu'est le client, de ce qu'est le public, évolue dans le temps. Et elle est aussi relative aux activités aux différents endroits. On a certaines activités qui sont des activités subventionnées par les conseils régionaux où là en fait le client, c'est-à-dire celui qui finance, celui qui paye, c'est le conseil régional, le public, l'usager du transport. Il n'est qu'usager. Et on essaie de se souvenir la plupart du temps qu'il est aussi électeur. C'est important. Et puis, on a des activités qui ne sont pas du tout subventionnées : transport TGV par exemple, où là, pour le coup, on a affaire à des clients avec des volontés de fidélisation, de captation, de création, etc., enfin des démarches très commerciales. Là où c'est intéressant, ou en tout cas questionnant pour l'entreprise, c'est que ces différentes représentations du public cohabitent, coexistent, et parfois se confrontent. Sur un même territoire, autour d'une table, on peut avoir des représentations différentes. Je vais y revenir en fait, à ces représentations différenciées du public.

Au cours de ces deux jours et demi, j'avais en tête ce fil rouge, cette nécessité de trouver, de rassembler en fait, toutes ces représentations et toutes ces discussions autour de points. Je me suis ainsi retrouvé, moi, dans la position du prestataire de services, devant délivrer une prestation à vous, public. J'ai vécu une émotion vive à certains moments, une pure panique en me disant : « *mais qu'est-ce que je vais bien pouvoir raconter ?* » Et il y a deux mots qui me sont venus à l'esprit. Je vais détailler ces deux mots-là. C'est : extension et transposition. Chacun de ces mots va me permettre de livrer une interrogation, reprise ou pas dans les débats (ça, après on en fera bien ce qu'on voudra).

Donc, pourquoi je parle *d'extension* ? Pourquoi ce mot-là est venu à l'esprit ? Parce qu'en écoutant les différentes présentations et aussi les débats, de manière assez évidente on constate que la relation de service travaillée avec ou pour le public, ce n'est pas juste un prestataire et un destinataire. Ce n'est pas ça. Cette relation de service convoque d'autres dimensions, d'autres acteurs.

En ce qui concerne les différentes dimensions qui ont été évoquées :

- Il y a évidemment des dimensions émotionnelles, on en a pas mal parlé. J'ai bien aimé cette phrase à un moment d'un élève infirmier, je crois, qui disait : « *mais parler, ça fait partie du soin* ». Je trouve ça très joli. « *Parler, ça fait partie du soin* ».
- Une dimension collective : on a beaucoup entendu parler des collègues des prestataires.
- Une dimension organisationnelle : Pascal en a aussi reparlé ce matin. L'organisation qui fournit des indicateurs, qui fournit des procédures, éventuellement des modes de régulation ou en tout cas des cadres au sein desquels ces régulations prennent place.

- Une dimension historique... en tout cas, temporelle mais aussi historique. On a beaucoup parlé d'expériences de cas, de métier, de vie. Expériences qui sont convoquées dans la relation de service.
- Et puis, ce matin, une dimension territoriale, que j'ai notée aussi.

Alors, cette relation de service au-delà de son prestataire et de son destinataire, ça questionne aussi les acteurs qui conditionnent la prestation, qui conditionnent le service. Je pense au management, aux fonctions supports, en particulier. Et là, je voudrais évoquer une étude qu'on a menée auprès d'un établissement à la SNCF – établissement de personnes qui font l'accueil et la vente en gare. Ces personnes étaient confrontées à des questions d'absentéisme, et en particulier à certains endroits les agents de réserve, quand ils étaient affectés par la commande du personnel (l'entité qui affecte les lieux de travail), certains des agents de réserve n'y allaient pas, étaient systématiquement absents.

Quand on va voir le dirigeant local, celui-ci nous dit : « *oui. Je sais en fait, ils ne peuvent pas me blairer* ». Et quand on va voir le dirigeant de ces agents de réserve, il nous dit : « *mais non, pas du tout. En fait, cet endroit-là, c'est un endroit où il y a beaucoup de suicides. C'est une gare au nord de Paris. Il y a des TGV ou des Eurostar qui arrivent assez vite dans la gare. C'est un endroit assez pratique quand on veut en finir* ». Et ces agents de réserve ont parfois été confrontés à des expériences traumatiques, et on les réaffecte à cette gare-là, certains ne veulent plus y aller, et se font porter malades. Tout ça pour dire que... Donc, là, en fait, on a un trou dans la relation de service, dans la délivrance du service, parce que certains acteurs qui conditionnent cette réalisation du service ne prennent pas en compte des éléments extraprofessionnels, ou en tout cas qui ont des effets...

Autre élément de cette extension, c'est le grand nombre d'acteurs qui contribuent à la production ou à la coproduction du service. Il y a certains exposés qui ont parlé de chaînes de service. Ou les « autres organismes », par exemple, qui ont été évoqués à propos des dossiers de retraite. Et là, j'ai en tête une autre étude faite à la SNCF, sur la dotation en Smartphone pour les agents d'accueil en gare.

Au départ, l'idée, c'était de donner des outils pour que les agents aient des informations en temps et en heure pour les usagers, pour rattraper en fait le retard vis-à-vis des usagers qui, eux, ont ces informations sur leur propre Smartphone. En fait, on s'aperçoit que, dans la relation de service, sortir le Smartphone, ce n'est pas toujours possible pour différentes raisons, je ne vais pas y revenir. Mais en revanche, avec ce Smartphone-là, on peut aussi prendre des photos de dégradations, d'altercations, etc. On peut faire des lectures de flash code, de codes-barres, etc., et remonter des informations aux services compétents, qui vont pouvoir intervenir et donc coproduire in fine le service. Pourquoi je dis ça ? Parce que, finalement, j'ai l'impression qu'on peut travailler pour le public sans travailler avec. Et en pensant à ça, je me suis dit : mais finalement, ça questionne le « pour ». On travaille « pour » qui, quand on travaille pour le public ? Pour la personne qui vient au guichet ? Et du coup, est-ce qu'on est là pour satisfaire sa demande ? Mais si je travaille pour lui, est-ce que travailler pour lui, parfois, implique de ne pas satisfaire sa demande, parce que je sais mieux que lui ce dont il a besoin ? Et là, est-ce que je travaille pour lui, ou est-ce que je travaille pour moi et ma propre satisfaction de l'exercice de mon professionnalisme, du travail bien fait selon mes propres critères ? Ou est-ce que je travaille pour l'entreprise qui m'a affecté à ce poste, et qui me donne des objectifs ? Donc le « pour » ne me semble pas forcément aller de soi.

J'en viens à mon deuxième mot, « *transposition* ». Pourquoi transposition ? Alors, ça m'est venu suite à la présentation de Jeanne Thébault, dans son transparent de conclusion où elle se demandait si la transmission pouvait être perçue comme une relation de service. Ça a fait un petit peu débat dans la salle. Et j'ai trouvé ça très intéressant, parce que je me suis dit : là en fait, on questionne ce qu'est le « public ». J'ai eu l'impression pendant deux jours et demi que, ce qui faisait « public » allait relativement de soi. Et j'ai en tête une remarque d'Aurélie Jeantet disant : « *non, le public, il ne peut pas être à l'intérieur de l'organisation. La relation de service, elle a lieu entre un professionnel d'une organisation et quelqu'un à l'extérieur de l'organisation* ». Elle mobilisait la défini-

tion de Gadrey, mais il me semble que, dans la définition de Gadrey, ce point-là ne figure pas. Il y a bien un prestataire. Il y a un destinataire. Et l'action du prestataire, la co-construction de la relation de service, transforme une réalité dans la définition. Donc pourquoi je dis ça ? Parce que, du coup, on peut s'interroger sur ce qui fait public. Et je pense en particulier à certaines configurations où les salariés eux-mêmes, où l'entreprise elle-même, devient le public de son propre public. Alors, j'ai différents exemples.

Tout d'abord, à la SNCF, on a mobilisé des associations d'usagers et certains usagers dans le cadre de concertations, en particulier sur des questions de sécurité dans les transports, en leur demandant de coproduire des préconisations pour améliorer la sécurité, et faire baisser l'insécurité dans les transports. On a réuni des gens, on les a nourris (mais pas payés) et, du coup, ils ont délivré une prestation à l'entreprise. En fait là, quelque part, c'est... Enfin, on a inversé le sens de la relation de service – enfin en tout cas a-t-on inversé le sens... Est-ce encore une relation de service ?

Autre façon de voir cette transposition, c'est dans la création en interne de centres de services partagés, où on positionne des acteurs de l'entreprise dans une relation client-fournisseur, qui crée de la douleur, et qui met à mal. Je pense en particulier à une étude qu'on avait menée auprès des gestionnaires de paye, dont on avait parlé dans un séminaire précédent du Creapt. Ces gestionnaires de paye étaient auparavant dans des établissements au contact direct du personnel. Ils se sont subitement retrouvés dans ces centres de services partagés, à distance des cheminots, qu'on leur demandait de traiter en clients, et de faire attention à eux comme on fait attention aux clients (ce qui n'est pas forcément toujours bon signe pour le client, quand même, quand on voit ce qui se passe réellement, mais bon...). Et on voit bien que, quand on transforme cette relation-là, quand on importe quelque part cette logique de services en interne, on transforme aussi nécessairement les compétences utiles à faire ce travail-là. En particulier, j'ai en tête certaines personnes qui étaient en phase de reconversion professionnelle, et qui venaient du guichet, avec une expérience du traitement du client et des incivilités au guichet, etc., des compétences re-mobilisables dans des relations internes entre des cheminots mécontents parce qu'il y a des problèmes sur des fiches de paye, et ces cheminots internes prestataires de services. Donc, une autre façon de « transposer ».

Et puis, dernière possibilité de cette transposition, je pense aux injonctions de différentes directions à l'encontre des managers de l'entreprise, de se positionner en prestataires de services de leurs propres agents – se mettre au service de leurs propres agents, les traiter comme on devrait traiter des clients, sous-entendu avec l'espèce d'adage qui va avec, c'est : un salarié heureux fera un client heureux. Donc managers, positionnez-vous en prestataires de services de vos propres personnels. Devenez responsables de leur développement et de leur satisfaction. En faisant cette liste-là, je me suis dit : en fait, l'entreprise elle-même en interne, quand elle transpose ou quand elle intègre cette logique de service, elle crée une situation paradoxale. D'un côté, ce que je viens de dire sur le manager, l'idée derrière, c'est : faites le bonheur de vos agents. Et des agents feront un meilleur travail, et rendront heureux les clients. Et en même temps, on crée des CSP qui là créent plutôt de la souffrance en interne. Donc, en fait, on a des effets antagonistes de cette transposition. Du coup, c'est une question que je vous adresse : si on peut accepter l'idée d'une variabilité de ces publics, ou en tout cas d'une transposition du public en interne dans les organisations, quels sont les effets qu'on va générer ? Voilà. Et j'en arrête là. Et j'ouvre les débats.

Débat avec la salle

Jeanne Thébault : merci Alexandre. On a un peu de temps pour débattre, soit à partir des propositions d'Alexandre, et plus largement par rapport à vos réactions sur plusieurs interventions sur l'ensemble du séminaire. À t'écouter, je me disais aussi qu'on pouvait poursuivre le fil de la « transposition ». Alors ça m'a marquée dès le début du séminaire, l'idée qu'en fait...il y avait des statistiques qui montraient (je ne les ai plus en tête) que la relation avec le public touchait en fait de très, très nombreux salariés (oui, les trois quarts). En tout cas, je trouve que ça nous amène à nous interroger sur nos propres grilles de lecture qui concerneraient le quart qui ne serait « pas concerné »... mais n'est-il en effet pas concerné, du coup ? Je ne sais pas. Et ça met sur la table la question de la prise en compte de la subjectivité, y compris dans des tâches ou des fonctions qui ne seraient pas en relation avec le public. Et puis aussi la question de la multiplicité des sources de prescription. Il me semble que, s'intéresser à ces fonctions de relation de service, nous conduit à nous interroger sur des dimensions du travail qui dépasseraient largement ce qui serait directement en contact avec le public.

Alexandre Largier : tout à fait. Et dans la liste que je fais, je triche un peu parce qu'il me semble que ce qu'on appelle « relation de service » dans les CSP renvoie à une relation très industrialisée du service. On est sur du respect de la prescription. Et ce qui est assez intéressant c'est que, ce qui fait le cœur même de l'activité de ces gestionnaires de paye, c'est leur maîtrise de la prescription. La prise en compte de la variabilité, elles n'en veulent absolument pas. Elles le prennent comme une remise en cause de ce qui fait leur professionnalisme. Alors que, du coup, quand on demande à un manager de se poser en prestataire de services de ses subalternes, en fait on lui demande précisément de ne pas avoir un traitement différencié des cas, mais de prendre en compte les situations personnelles, la subjectivité de chacun, etc. Donc en fait, cette vision très large de ce que pourrait être la relation de service, à l'intérieur on a bien une relation de service qui tend finalement vers une industrialisation des services, mais au sens ultra prescriptif de la relation – et puis, de l'autre côté, quelque chose qui, au contraire, tendrait à une meilleure prise en compte de la variabilité, de l'hétérogénéité.

Serge Volkoff : je pensais que dans ton..., mais c'est peut-être plus de l'ordre de l'omission qu'autre chose..., dans ton énumération des extensions multiples, tu allais aussi évoquer le champ politique. Tu le ferais volontiers ? Voilà, ça se voit, donc je dis dans le micro que je vois que tu approuves !

Alors d'abord parce que, mais ça va un peu de soi sans doute, il y a très souvent des questions relevant de ce que des chercheurs en sciences sociales appellent « le monde civique » dans ce qu'on décide de trimbaler comme valeurs sur ce qu'est ou n'est pas un bon locataire, un bon voyageur, un bon étudiant. Il y a un côté : quel modèle de société j'ai en tête ? Et est-ce que je le considère comme plus ou moins tolérable, comme plus ou moins justifiable ? Depuis qu'on a des hauts gouvernants qui disent que « expliquer, c'est déjà un peu excuser », je trouve que ça déplace un peu le terrain. Je ne me reconnais pas, moi (avec tout le respect que je dois au Premier ministre), dans cette façon de voir les choses. Je pense qu'au contraire, expliquer c'est infiniment précieux. Justement ça évite de faire des catégorisations abruptes et de se réfugier derrière des valeurs civiques parfois bien commodes. Toujours est-il qu'il y a une certaine manière probablement spécifique aux relations de service, et puis spécifique à chacune d'elles dans les différents contextes, d'intégrer des préoccupations de valeurs civiques, de valeurs politiques.

Il y a une autre extension, et je ne peux pas m'empêcher de la faire, compte tenu de l'actualité, en essayant de ne pas du tout faire un discours partisan, mais enfin on est en plein débat social et politique en ce moment sur la loi Travail, avec diverses modalités qui sont en train de se négocier au Parlement, de s'arbitrer au Parlement. Je ne vais pas entrer dans la réalité des contenus de cette loi, mais peut-être davantage sur un certain nombre de principes sous-jacents à cette réforme et à

d'autres qui l'ont précédée qui sont quand même qu'il n'est pas mauvais en soi que le travail et le parcours professionnel soient un petit peu précaires, ou du moins un peu moins stables qu'ils ne sont. Ce serait une composante de l'efficacité, de la vitalité de notre société, que le CDI ne soit pas trop CDI. Que le licenciement ne soit pas trop compliqué. Que les conditions du licenciement économique soient un peu étendues, un peu assouplies. Que les choses se régulent et se décident au niveau de l'entreprise, même si ça devait être en retrait par rapport au niveau des branches, et à la loi du travail. On a peut-être l'impression que là je suis loin du sujet, mais pas forcément. Typiquement à propos de la relation de service, une question vaut d'être posée : est-ce qu'on peut prendre la responsabilité de dire que des parcours devenant par nécessité plus hachés, plus troublés, plus mobiles, où la mobilité deviendrait une valeur en soi, où les itinéraires chahutés deviendraient une sorte de nouvelles normes... est-ce qu'on a vraiment fait le tour de tout ce dont on serait un peu privé justement du côté de la qualité de relation de service ? C'est-à-dire : est-ce que dans des mondes où ceux qui exerceraient les services seraient de plus en plus des gens à qui on aurait suggéré qu'il est bon qu'ils se disent qu'ils sont peut-être de passage, est-ce que dans tous les secteurs dont on a parlé là, on ne risque pas d'avoir alors pour les usagers, à savoir tout le monde, les citoyens, les habitants, les résidents, les élèves, les étudiants, les patients, etc., des dégâts qu'on sous-estime si on ne prête pas une attention soutenue justement aux ressources de l'expérience dans l'ensemble de ces métiers ?

Alexandre Largier : je me permets de réagir, de rebondir parce que ça me rappelle l'étude de Nicolas Flament sur l'intégration des jeunes embauchés. Il fait différentes catégories en fonction du parcours qui a précédé l'embauche en contrat indéterminé (de mémoire). Et, dans les différentes catégories, il y a les jeunes diplômés, les gens qui sortent de l'apprentissage, les gens en reconversion, et les postes précaires. Ce qu'il montre c'est que les personnes qui sont en postes précaires en termes de rapport à l'entreprise, de rapport au travail, de rapport à la hiérarchie, quand ils arrivent dans l'emploi à durée indéterminée, leur principal objectif, c'est de poser les valises, et qu'on ne vienne pas leur demander de s'investir, de s'engager, de se mobiliser pleinement dans le travail, sachant qu'en plus l'entreprise qui les embauche, c'est probablement celle aussi qui les a maintenus dans la précarité en leur faisant enchaîner des stages, de l'intérim, du CDD, du contrat aidé et des périodes de chômage interstitielles, etc. J'en parle parce que c'est aussi une population qu'on retrouve dans nos agents opérationnels – et les managers chez nous, s'étonnent qu'on n'arrive pas à les mobiliser, que le taux d'engagement dans les indicateurs d'engagement reste relativement faible. C'est l'impression que leur investissement, leur engagement, ils l'ont déjà fait. Et il a été coûteux. Il a été douloureux. Et donc, la principale attente, leur principal besoin, c'est un vrai besoin de stabilité – et sûrement pas de nouvelle mobilité.

Pascal Ughetto : *Grosso modo*, je suis d'accord mais à quelques nuances près, quand même. De la relation de service, c'est usant. Et de la mobilité, ça peut être bienvenu pour pouvoir faire face à la relation de service. Je distinguerais l'emploi et les situations de travail. C'est une chose que l'entreprise ne maintienne pas les contrats de travail, c'est autre chose de dire que le simple fait de maintenir le contrat de travail, c'est sécurisant pour la personne, ça permet de développer les ressources, etc. Non. Il y a des fois où précisément la relation de service est d'être maintenu toujours sur les mêmes postes. Et toujours dans la même relation de service face au même public, c'est usant d'une manière qui peut être redoutable, qui peut vraiment casser les personnes. Donc, il y a des moments où c'est plutôt bienvenu... même si, en fait, elles ne le souhaitent pas forcément parce que, se sortir des solutions qu'on a constituées justement pour se protéger de la confrontation à certains publics, on ne va pas forcément abandonner ça de gaieté de cœur. Et il y a des moments où, pouvoir être extrait de ces situations, va protéger les personnes. Après, la question, c'est : où est-ce qu'on les met dans l'organisation ? Est-ce qu'il y a des postes qui sont prévus pour extraire des gens qui sont en train de s'user dans la relation de service ? Dans ce cas-là, s'il y en a un quart qui n'y sont pas, c'est quand même le sas qui permet... Parce que la relation de service, les gens en parlent toujours en termes de plaisir qu'on y trouve, etc. Enfin, c'est une grande source d'anxiété, je pense. Et donc pouvoir avoir des postes qui protègent de l'exposition

à la relation de service au moins momentanément, ça peut être important. Je dirais que les entreprises manquent d'une réflexion là-dessus.

Et après, l'autre question c'est : dans quelle mesure, une fois qu'on a fait subir une mobilité, les gens arrivent sur des postes ou dans d'autres emplois, où on va être capable d'apprécier l'expérience de la relation de service comme une expérience qui a de la valeur ? Ce n'est pas gagné que la même entreprise, ou une autre, arrive à identifier comme étant une vraie chance d'avoir une personne qui a développé une expérience dans la relation de service – précisément parce que, dans la relation de service, souvent il semble se jouer des choses tellement banales et évidentes qu'on ne va pas être capable d'arriver à les faire resurgir comme étant de vraies ressources professionnelles. C'est pour ça que la question de la mobilité, je pense, doit être saisie un peu avec ses différentes facettes.

Serge Volkoff : pas pour allonger mon propos, mais pour le préciser s'il y a besoin : je ne plaide pas du tout pour les parcours infinis et stables comme devenant la panacée. Un débat auquel on est habitué au sein du Creapt concernant les changements dans l'entreprise. On est souvent amené à indiquer comment des personnes expérimentées, ou des personnes éventuellement plus âgées ou plus anciennes que d'autres, peuvent être, dans certains cas et dans certaines conditions, mises davantage en difficulté que les plus jeunes lors de réorganisations, de changements techniques etc. Mais jamais on n'a plaidé pour arrêter les changements. Dans un grand nombre de cas, ce sont des progrès considérables – et dans un certain nombre de cas, c'est simplement la vie qui va. Simple-ment, on sait maintenant depuis une bonne vingtaine d'années, par exemple depuis *Le nouvel esprit du capitalisme* de Luc Boltansky et Eve Chiapello que cette mobilité a été édictée comme norme managériale, comme devenant la valeur suprême. Par principe, une entité quelle qu'elle soit, entreprise, société, etc., qui change, c'est préférable à ce qui ne change pas. Et on voit bien qu'on est dans des discours sociaux et politiques, qui du coup nous disent : réforme contre conservatisme. Enfin, ce qui bouge est connoté positivement, et ce qui ne bouge pas est connoté négativement. Et ça amène à faire dans un certain nombre de cas des changements complètement catastrophiques parce qu'il faut les faire, ou parce qu'un cadre qui est là depuis pas longtemps et pour pas longtemps, veut marquer son passage. On connaît bien tous ça. Alors, pour les parcours, je pense que c'est un peu la même chose. Bien sûr, je suis tout à fait favorable à ce que l'éventail des possibles soit le plus vaste possible. Mais quand ça devient une norme, quand systématiquement il n'est pas bon de durer trop longtemps, de même, pour revenir à l'exemple que je donnais juste avant, que quand on édicte que tout cadre intermédiaire ou supérieur, y compris dans les milieux dont tu parlais Pascal, disons que s'ils sont encore là au bout de quatre ans, ce n'est pas bon signe quant à leur propre qualité, quant à leur propre dynamisme – ça, c'est pernicieux.

Corinne Gaudart : je veux bien poursuivre, mais sur une thématique un peu différente pour continuer à discuter, qui relie à mon avis ce que vous avez dit tous les deux à des moments différents : Alexandre, avec l'idée que la relation au public amène à positionner le public comme extérieur de l'organisation ; et ce que Pascal évoquait tout à l'heure sur une possible collaboration entre l'ergonomie et la sociologie, qui pourrait justement articuler, si j'ai bien compris, ces frontières entre l'extérieur et l'intérieur de l'organisation, puisque ça amène à penser des dimensions par exemple territoriales qui, c'est vrai, sont plus rarement analysées par les ergonomes – même si les ergonomes ont tendance ces derniers temps à vouloir aussi sortir de l'organisation. Mais, dans tous les cas, me semble-t-il, ça resterait à discuter ces histoires de frontière entre l'extérieur et l'intérieur de l'organisation, et de frontières disciplinaires. Je trouve assez stimulant de penser que les collaborations entre sociologie et ergonomie pourraient se situer justement à l'articulation d'espaces, entre l'extérieur ou l'intérieur. Je ne suis pas sûre qu'il faille le penser tout à fait comme ça, mais je trouve que c'est vraiment une piste très stimulante pour poser des collaborations, qui serait autre chose qu'une juxtaposition d'analyses disciplinaires sur cette question de travail et relations au public.

Pascal Ughetto : pour l'enregistrement, il faut dire que Corinne a indiqué qu'on avait mentionné tous les deux des enjeux de coopération entre ergonomie et sociologie, qui se jouaient en partie sur

l'articulation des différents espaces internes et externes à l'entreprise, les différentes échelles d'ailleurs à l'intérieur de l'entreprise, des différentes échelles d'organisation, et en effet là-dessus Alexandre et moi ne pouvons être que d'accord.

Alexandre Largier : j'en suis intimement convaincu. Je travaille au quotidien avec Ghislaine Tirilly, ergonomiste, comme cela son nom sera aussi mentionné dans les actes. On a des débats à n'en plus finir sur l'activité et ses déterminants.

Valérie Zara-Meylan : à ce sujet, Pascal, tu as évoqué tout à l'heure le rôle des cadres, des managers de proximité. Tu y es revenu au cours des questions. Mais vraiment, on sent bien qu'ils ont un rôle essentiel, comme tu l'as souligné, d'articulation entre ces différents niveaux. Et tu nous disais qu'ils avaient peu de marge de manœuvre, peu de moyens. Mais est-ce que tu as pu observer quand même des choses qu'ils parvenaient à faire ? Est-ce que tu pourrais donner des exemples de ce que certains sont parvenus à faire avec le peu de réseaux qu'ils ont, le peu de moyens de faire remonter des choses ? Même si tu as bien souligné qu'il y avait de grosses contraintes, et qu'ils se trouvaient bien isolés parfois.

Pascal Ughetto : là encore, c'est beaucoup des questions de parcours qui vont armer différemment les cadres, en l'espèce les responsables d'agence, pour être en mesure d'aider. Une des grosses contraintes, c'est le fait que beaucoup de choses ont été centralisées ces dernières années. Je peux reprendre l'exemple que je citais, qui était : on veut changer une porte dans une résidence. Autrefois, ça aurait été relativement simple. Le gardien aurait de façon totalement informelle averti sa hiérarchie, qui aurait dit : « *bon. Bah là on va aller voir l'entreprise d'à côté et on va lui demander* ». Désormais, ce n'est pas possible puisqu'en fait il y a eu une fonction achats qui s'est renforcée, comme dans toutes les grandes entreprises, et une centralisation des achats pour des raisons d'économie d'échelle, pour avoir des prix plus bas. Donc ça, c'est une des premières choses. Toutes les entreprises au cours des dernières décennies ont vu se renforcer des fonctions centrales achats, communication, marketing, etc., tout ce qu'on appelle les fonctions supports, qui en fait introduisent des cadres extrêmement forts. Et donc là en particulier, c'est le fait qu'il y a un contrat signé pour le bien de l'organisme avec une seule entreprise, qui en théorie lui donne des objectifs de délai. C'est-à-dire que, en théorie l'entreprise dans les trois jours, elle doit avoir livré la porte, admettons. Sauf que la réalité c'est que souvent, en fait, cette entreprise, elle n'a pas de stock. Et donc, elle ne livre pas dans les délais parce que si elle avait du stock, elle ne pourrait pas avoir remporté le marché, elle n'arriverait pas à avoir des coûts aussi faibles que ceux qu'elle a annoncés. Donc la réalité, c'est que l'entreprise, dans les trois quarts du temps, n'est pas capable de livrer dans les délais – et que si on change de contrat et qu'on passe avec une autre entreprise, de toute façon ce sera *grosso modo* la même chose. Donc, le responsable d'agence, il voulait, lui, improviser une réponse. Il n'a pas de moyens à sa disposition. Il est obligé de passer par tout ça, qui le dépasse complètement. Et c'est renforcé par le fait que c'est dans un outil informatique – et que l'outil informatique ne peut que lui annoncer que c'est dans le processus de traitement et qu'on attend. Donc, il est doublement empêché, en quelque sorte.

Il peut certes y avoir des responsables d'agence qui ont assez d'expérience pour savoir qu'en réalité il y a telle solution qui permet de contourner l'obstacle – et d'aller trouver une porte rapidement, et qu'on fera valider ça a posteriori par le système informatique ou je ne sais pas quoi. Donc voilà, c'est beaucoup l'expérience qui va compter, le fait d'avoir vu des choses dans des endroits de l'organisation où on sait que ça, ça existe comme ressource même si normalement ce n'est pas comme ça qu'on devrait procéder. Donc, il y a tout un tas de zones où on est à la frontière entre ce qui est permis et ce qui n'est pas permis, qui sont de plus en plus rares, mais qu'on peut exploiter si tant est qu'on ait une certaine expérience.

Ce sont ces cadres-là qui sont utiles mais ce n'est pas forcément les cadres qui sont promus dans les entreprises aujourd'hui. Souvent, ceux-là, on va plutôt les suspecter justement de trop de connivence, de trop de connaissance du métier, donc de trop de connivence avec ce métier, et une propension à entretenir la résistance aux changements plutôt que de les favoriser. Par contre, il y a une

chose qu'on pourrait dire, c'est qu'un message à adresser à un directeur général serait que, sans complètement remettre en cause l'idée d'une centralisation des achats, on peut penser à des budgets à la main du responsable d'agence pour un certain nombre de choses, quand ça ne correspond pas à un besoin qu'on a sur les autres secteurs, ou quand il y a une urgence, etc., etc.

Ce qui manque souvent, c'est d'avoir simplement pensé à des options comme celles-là, qu'on mettrait à disposition des cadres. C'est l'idée à nouveau qu'il faut travailler sur le positionnement du curseur. On ira difficilement à l'encontre du fait que, pour des raisons d'économie dans l'organisme ou dans une autre entreprise, la centralisation de toute façon, c'est un truc qui nous échappe largement, qui a ses raisons d'être de toute façon. Mais d'un autre côté, c'est la question du territoire à nouveau qui nécessite de pouvoir redonner des moyens d'action. Le pire, c'est vraiment le fait que le cadre perde des leviers sur lesquels il peut agir. Et ça, les personnels qui sont sous sa responsabilité en ont bien conscience – qu'en fait leur cadre fait ce qu'il peut quand c'est un bon cadre, mais qu'il n'a pas les leviers à sa disposition, ou alors qu'il a des leviers un petit peu clandestins. C'est là je pense que vraiment quelque chose se joue dans l'idée de donner des marges de manœuvre à ceux qui sont en relation de service, beaucoup de choses se jouent à des niveaux qui sont au-dessus. Et ces niveaux qui sont au-dessus nécessitent d'entrer suffisamment dans les logiques d'organisation, qui sont des logiques assez normalisatrices mais avec lesquelles il faut composer – et c'est, trouver le moyen de parler à ces acteurs-là, et tenir devant eux des arguments qui prennent suffisamment sens pour eux. Il faut arriver à faire de la traduction entre les différents niveaux.

Valérie Zara-Meylan : et donc, de ce fait, l'expérience peut devenir complètement inopérante s'il y a des barrières qui sont mises. Par exemple, un système technique qui va interdire tel type de relations qu'on avait autrefois, et qu'on est obligé de perdre, qu'on n'a plus le droit d'entretenir.

Pascal Ughetto : oui. Il y a des responsables d'agences qui peinent énormément à donner sens à ces contraintes-là – et qui, du coup, sont vraiment en porte-à-faux vis-à-vis de leurs fonctions. Ils n'arrivent pas à vivre ça autrement que sur le mode de l'écartèlement entre ce à quoi je crois du point de vue du métier dont je suis issu (ce sont souvent des profils issus du métier), et ce qu'on me demande de faire. Ce sont vraiment des gens qui sont mal dans leur poste. Ils se sentent obligés de se soumettre ou de se démettre. Et d'autres qui en fait arrivent à construire des solutions avec un petit peu plus de ruse, de clandestinité, etc., mais ce n'est pas plus satisfaisant quand même. Si on peut arriver à pousser au niveau dirigeant une compréhension du fait que ces cadres n'ont pas les mêmes profils, certains viennent du métier et d'autres ne viennent pas du métier... certains viennent de la promotion immobilière, certains du bâtiment. Ils n'ont pas les mêmes ressources professionnelles. Il faut une variété de leviers parce que tous ne vont pas identifier de la même manière un levier qu'il suffit d'actionner. Donc, il faut une variété de leviers pour que des gens arrivent à construire quand même leur rôle de manière utile : à la fois aux logiques d'organisation... parce que ce n'est pas possible de les imaginer orthogonaux aux logiques d'organisation qui sont portées par les niveaux dirigeants et le reste de la technostucture. Donc, à la fois répondre aux demandes de mise en œuvre de l'organisation qui leur sont adressées, et répondre à tout ce qui remonte des agences sur : mais ce n'est pas possible votre truc. Et donc, il faut vraiment des cadres qui soient capables d'avoir un dialogue avec les uns et les autres. Mais pour cela il faut qu'il y ait suffisamment de variétés possibles sur : là où un cadre qui est plutôt de profil issu du bâtiment, donc c'est tel genre de choses qui prennent sens pour lui. Il va avoir tendance à privilégier tel mode d'action. Il faut que ça soit possible pour lui. Là où un autre est issu plutôt de la gestion clientèle, lui, il va utiliser d'autres leviers. Mais pour ça, il ne faut pas que tout ait été cadenassé de partout par les fonctions centrales supports.

Serge Volkoff : cette question des parcours, des expériences et des âges aussi finalement (après tout, on est au Creapt), on a un peu tourné autour de cela, ces deux jours et demi. On l'a un peu abordée. J'ai le sentiment qu'il y a là un objet de recherche qui vaudrait la peine, ce serait à propos des gens qui, à un moment donné, changent de relations de service, ou arrêtent d'y être, ou les découvrent au fil de leur parcours. Je n'ai pas en tête de recherche qui ait tellement focalisé là-dessus. Ça vaudrait la peine. J'ai en tête un résultat statistique, qu'on avait dû présenter d'ailleurs dans ce

séminaire l'année dernière, à partir de l'enquête « Santé, Itinéraires Professionnels » une analyse des changements de conditions de travail vécus. Une bonne partie de ces changements, on découvre les relations avec le public alors qu'on n'y était pas. Ou on cesse d'y être alors qu'on y était, avec des enjeux qui sont autour, de modification des conditions de travail, etc. Et ça, ça vaudrait la peine de comprendre ce qui s'y passe, à la fois dans l'itinéraire des personnes, ce qu'ils apportent comme expérience antérieure, et les raisons qui ont fait qu'ils ont craqué.

Je pensais à ça parce qu'il y a des exemples dans les deux sens. Quand on faisait une recherche à la Poste avec entre autres Sandrine Caroly qui a parlé hier, il y a de ça une douzaine d'années, on a rencontré des facteurs qui deviennent guichetiers. Et ils deviennent guichetiers en général pour des problèmes de limitation physique. Ils n'arrivent plus à faire la tournée en vélo, etc. Donc, ils deviennent guichetiers. Et pour une partie d'entre eux, guichetiers, ça coince un peu. Ça peut coïncider pour des raisons de maniement du logiciel informatique. Et souvent ça coïncide dans le rapport avec le public. Or, quand on discute avec eux, en tant que facteurs ils avaient, ô combien, des rapports avec le public. Mais ce n'est pas les mêmes rapports avec le public. Ils expliquaient, pour le peu qu'on a pu en discuter avec eux, que : j'ai un rapport avec un usager, à un moment donné. Et puis, je continue ma tournée. Et quelque temps plus tard, un autre. Là, c'est : il y en a un. Et il y a la file d'attente. Et ça, ce n'est pas du tout pareil. C'est un tout autre contexte. De ce point de vue-là, ils avaient une forme de familiarisation d'eux-mêmes qu'ils n'arrivent pas bien à produire, et ça se passait parfois mal. Et il fallait aussi qu'ils quittent guichetier et là, c'était plus compliqué de leur trouver une autre réaffectation, parce que, parfois, c'est dans les centres de tri et ils retrouvaient la pénibilité physique dont on avait voulu les préserver.

Alors par contre, une *success story*, je ne sais pas si elle continue mais en tout cas elle m'a été bien décrite comme telle il y a quelques années, concerne les chauffeurs de bus. Un tout petit nombre d'entre eux, mais enfin c'était un petit flux régulier, étaient mis à disposition par la RATP de groupements de communes, sur les questions de sécurité et de rapports mécaniciens/usagers. Autrement dit, on les transformait en analystes de relations de service. Donc, à la fois, ils échappaient eux-mêmes à la relation de service qu'ils ne supportaient plus, et ils devenaient des spécialistes, visiblement très précieux, dans de petits groupes qui essayaient d'aménager l'organisation des transports dans les banlieues parisiennes pour que ça se passe le mieux possible avec les voyageurs incivils. Je trouve que, là, il y a de quoi faire. Il y a un travail de recherche qui vaudrait peut-être d'être soutenu.

Pascal Ughetto : il va y avoir des cas où on va un petit peu aider les gens à s'extraire de la relation de service. Dans d'autres cas, on va leur enlever complètement le tapis sous les pieds, et ils vont s'effondrer.

Dans un autre secteur, ça va relever un petit peu de la relation de service interne qu'évoquait Alexandre, j'avais suivi dans l'industrie une réorganisation *Lean*. Et, dans ce cadre-là, il y avait une population qui avait une problématique un peu spécifique, c'étaient des techniciens de flux, ils faisaient du planning court terme. Or, ils avaient mal vécu l'introduction d'un ERP¹³. Et donc, c'étaient les seuls qui abordaient la réorganisation *Lean* vraiment en termes négatifs. Les autres disaient : « *on va voir. Ça a l'air pas mal* ». Et eux, par contre, étaient vraiment opposés. En fait, je me suis aperçu que ces techniciens de flux, d'un côté se plaignaient beaucoup du fait qu'avant, dans l'atelier, ils étaient sans cesse interpellés par les opérateurs qui leur disaient : « *tu n'as pas vu ma palette ? Ils ne sont pas encore foutus de m'avoir apporté ma palette. Je n'ai pas de quoi travailler...* ». Et donc, les techniciens de flux disaient : « *on n'arrive pas à travailler parce qu'on est sans cesse interrompu par les opérateurs* ». Sauf que le jour où on leur a dit : « *voilà. Il y a un ERP. Donc maintenant vous n'avez plus besoin. Tout se passe sur l'ERP. Vous n'avez plus besoin d'être dans l'atelier. Donc, vous allez être libérés des opérateurs* ». Alors là, par contre, ils ne voulaient plus. C'était panique à bord. Panique à bord parce que les opérateurs, en fait, à chaque fois qu'ils

¹³ enterprise resource planning

leur démêlaient leurs problèmes, les portaient aux nues en leur disant : « *heureusement que tu es là. Si tu n'étais pas là l'entreprise ne fonctionnerait pas* ».

Donc, pour eux, c'était un point d'appui fort, que la satisfaction des opérateurs – et ça, d'autant plus qu'en réalité, ces techniciens de flux, je me suis aperçu que c'était un métier pas géré dans l'entreprise. On y recasait des gens venus d'horizons complètement différents, qu'on n'arrivait plus à positionner ailleurs. Donc on devenait technicien de flux, non pas parce que c'était le métier qu'on voulait faire, ni même parce qu'on y voyait un métier, mais parce qu'on n'était plus employable ailleurs en quelque sorte. Et donc, chacun s'était bricolé des appuis, qui passaient beaucoup par le fait de voir la palette soi-même, et de vérifier que l'opérateur, quand on lui trouvait sa palette, ça le sauvait. Et donc, si on enlevait ça, tout s'effondrait dans la construction un petit peu bricolée de leur aisance dans leurs fonctions.

Donc, pour certains, je pense qu'effectivement, enlever le contact avec le public, ça peut avoir ce côté déstabilisant, si le public sert au moins à quelque chose, qui est l'épreuve de réalité. Le client est content. Il a grand sourire. J'ai l'expérience fréquente du fait que j'arrive à démêler des problèmes. Ça veut dire que je fais correctement mon boulot. Et je cesse de me poser la question. Donc pour certains, s'en éloigner ça peut être très déstabilisateur. Pour d'autres, ils soufflent de ne plus être exposé à ça.

Alexandre Largier : alors, je voudrais juste ajouter une chose, en t'écoutant ça m'a fait penser à ça, c'est le rôle de la médecine – je parle de la situation SNCF – dans la capacité justement d'exfiltration de salariés mal à l'aise avec cette relation de service. Dans bien des cas, le management et la technosstructure ne prennent pas forcément en considération les difficultés rencontrées par l'agent. Et on a une sorte de cercle pervers de la dégradation de la personne. Et c'est la médecine du travail (ou la médecine de soins internes, je ne sais jamais) qui intervient et qui déclare une inaptitude au travail en clientèle, avec des intitulés aberrants du genre : inapte au port de la casquette. Enfin peu importe. L'idée, c'est l'inaptitude qui permet à la personne de s'extraire.

Mais là où on a des effets négatifs suite à ça, c'est que cette personne-là est stigmatisée par le collectif, par le management. Alors je ne vous raconte même pas l'image de la médecine, du médecin qui a signé l'inaptitude, mais la personne en elle-même, oui alors on la sort de cette situation de la relation directe, mais en même temps on n'en fait pas grand-chose. Et souvent, on se retrouve avec des personnes qui errent dans l'établissement, parfois depuis des années, qui comptent à l'effectif mais en même temps ne font rien, et pour lesquels on a beaucoup de mal finalement à retrouver un poste. Et je parlais des gestionnaires de paye. La gestion de paye, les fameux centres de gestion administrative, etc., ça a longtemps été des espaces d'exfiltration, enfin de récupération de personnes qui avaient des difficultés. Mais aujourd'hui, on les remet dans des centres de services partagés, donc on les repositionne dans cette situation-là. Le seul avantage qu'ils y trouvent réellement, c'est sur les horaires de travail. On les sort de situations de travail où ils sont avec des horaires décalés, et on les repositionne... Donc, de ce point de vue-là, c'est une amélioration. Mais en fait, en termes de relations de travail, on a supprimé cet espace de sas qui existait dans l'organisation, en voulant rationaliser la production.

Corinne Gaudart : si je veux tenir les horaires, comme nous arrivons à peu près à la fin de ce séminaire, je vais peut-être juste remercier Valérie Zara-Meylan et Serge Volkoff d'avoir conçu ces deux journées et demie, fort intéressantes. Et, j'espère, à l'année prochaine pour la plupart d'entre vous. Et merci, au revoir.

DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 103** *Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?*
CREAPT, CEET, CNAM
janvier 2017
- N° 102** *La Garantie jeunes du point de vue des missions locales : un modèle d'accompagnement innovant, mais source de bouleversements organisationnels*
NICOLAS FARVAQUE (COORD.), CLAIRE KRAMME, CAROLE TUCHSZIRER
novembre 2013
- N° 101** *La Garantie jeunes en action. Usages du dispositif et parcours de jeunes*
MARIE LOISON-LERUSTE, JULIE COURONNÉ, FRANÇOIS SARFATI
novembre 2013
- N 100** *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*
YANNICK FONDEUR, ANNE FRETTEL, JEAN-MARIE PILLON, DELPHINE REMILLON, CAROLE TUCHSZIRER, CLAIRE VIVES
novembre 2016
- N° 99** *Le recours à l'activité réduite : déterminants et trajectoires des demandeurs d'emploi*
SABINA ISSEHNANE (COORD.), FABRICE GILLES, LEONARD MOULIN, LEILA OUMEDDOUR, FLORENT SARI
octobre 2016
- N° 98** *Les différents visages de l'encadrement en Europe*
LOUP WOLFF
AOUT 2016
- N° 97** *Entre gestion dirigée et marché ouvert. Les cadres expérimentés du ministère de l'Écologie face aux restructurations de l'État*
ALEX ALBER, participation de NADEGE VEZINAT
juillet 2016
- N° 96** *Travailler et se former au fil du parcours professionnel*
CREAPT-CEE
MAI 2016
- N° 95** *Le consentement du salarié à la rupture conventionnelle, entre initiative, adhésion et résignation. Enquête Dares auprès de 4 502 salariés signataires d'une rupture conventionnelle homologuée en 2011*
RAPHAËL DALMASSO, BERNARD GOMEL, ÉVELYNE SERVERIN
décembre 2015
- N° 94** *Les changements dans le travail vécus au fil de la vie professionnelle, et leurs enjeux de santé. Une analyse à partir de l'enquête SIP*
LOUP WOLFF, CÉLINE MARDON, CORINNE GAUDART, ANNE-FRANÇOISE MOLINIÉ, SERGE VOLKOFF
décembre 2015