

CENTRE  
D'ÉTUDES  
DE L'EMPLOI

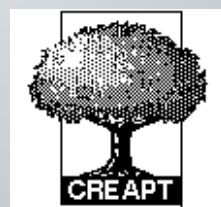
# RAPPORT DE RECHERCHE

## Expérience professionnelle et relations de service

Actes du séminaire  
*Vieillissement et Travail*

ANNÉE 2002

CRÉAPT-EPHE



« LE DESCARTES I »  
29, PROMENADE MICHEL SIMON  
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
TÉL. 01 45 92 68 00 FAX 01 49 31 02 44  
<http://www.cee-recherche.fr>

décembre 2003

13



# Expérience professionnelle et relations de service

Actes du séminaire *Vieillissement et Travail*

ANNÉE 2002

CRÉAPT-EPHE



ISSN 1629-5684  
ISBN 2-11-088628-5

## **Expérience professionnelle et relations de service**

Actes du séminaire *Vieillissement et Travail* (année 2002)

**CREAPT**, Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail  
**EPHE**, Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive

### **RESUME**

Le Centre d'études de l'emploi diffuse, dans la collection de ses rapports de recherche, la transcription des séminaires organisés annuellement par le Créapt<sup>1</sup> et le laboratoire d'ergonomie de l'EPHE<sup>2</sup> sur le thème général du vieillissement au travail. Les activités de recherche dans ce domaine intègrent de plus en plus fréquemment les questions d'âge au travail avec celles qui concernent la construction et la mise en œuvre de l'expérience. C'était déjà le cas lors du séminaire de 2001 consacré aux « Acquis des opérateurs durant leur parcours professionnel<sup>3</sup> ». Ce fut le cas à nouveau pour le séminaire de 2002, intitulé « Expérience professionnelle et relations de service », qui fait l'objet du présent rapport.

Pour amorcer la réflexion sur ce thème, il était important de commencer par définir les tâches concernées et évaluer leur ampleur, et de préciser également sous quel angle les formes de l'expérience peuvent être interrogées à cette occasion. Hélène David et Catherine Teiger ont réalisé ce double défrichage, qui a fait l'objet de l'exposé introductif au séminaire.

La plupart des autres interventions<sup>4</sup> font appel aux cadres théoriques et aux méthodes de l'ergonomie, pour examiner des aspects précis de la question

posée, dans divers contextes professionnels.

Corinne Gaudart analyse les modalités d'introduction d'un nouveau logiciel dans un organisme qui verse des prestations sociales. Elle indique en quoi la relative rigidification des procédures, qui en résulte, percute des stratégies élaborées par ces personnels expérimentés, et peut modifier leur mode de relation aux usagers, malgré une forte capacité à reconstituer en partie les stratégies mises à mal.

Esther Cloutier (à Montréal) et Éliane Gerossier (dans une ville française) ont étudié les modes opératoires des aides-soignantes à domicile. Bien que ces deux recherches aient été menées de façon totalement indépendante, toutes deux mettent en évidence le faisceau des contraintes qui caractérisent cette activité de service, ainsi que la richesse et la complexité des pratiques professionnelles, nourries - comme le précise Esther Cloutier - de plusieurs formes d'expérience : l'expérience « du cas », l'expérience « du métier » et l'expérience « de la vie ».

Avec l'exposé de Claude Germain qui examine le cas des interventions sur autoroute, c'est tout l'enjeu de la sécurité au travail, et de la sécurité des usagers, qui se trouve mis en lumière. L'apport de l'expérience, en ce domaine, revêt une composante collective déterminante, car la protection vis-à-vis des risques d'accident est fortement dépendante des procédures de travail que les équipes d'intervention ont pu établir, et sur lesquelles elles ont pu tomber d'accord.

Sandrine Caroly a analysé l'activité des guichetières expérimentées dans deux bureaux de

poste, dont le fonctionnement et le mode d'organisation sont très différents (alors que les clientèles sont analogues). L'expérience détermine dans ce milieu des stratégies de préservation des efforts, d'efficience dans le maniement des outils informatiques, et surtout de ré-élaboration des règles de travail, mais ces aménagements ne sont effectifs (et efficaces du point de vue du service) que dans l'un des bureaux, qui favorise ces initiatives en encourageant les élaborations collectives qui les engendrent.

Robert Villatte aborde le thème de la relation de service en s'intéressant cette fois aux conséquences pour la santé des personnels, dans le cas des travailleurs sociaux. Ceux-ci déplient, à partir d'un certain âge, et lorsqu'ils le peuvent, des stratégies de préservation vis-à-vis d'une usure professionnelle, en réaménageant dans ce but leurs modes de relation avec les jeunes qu'ils encadrent.

Mis à part ces exemples « de terrain », trois interventions avaient une visée plus synthétique. Benoît Grasser propose une réflexion d'économiste sur la relation entre expérience et performance ; il caractérise diverses facettes de cette relation et analyse ainsi les manifestations de cette expérience dans plusieurs secteurs de la production de biens ou services. Anne Grünstein (ergonome dans un service public) et Jean-Marc Weller (sociologue, dont les recherches portent en particulier sur la modernisation des services de l'État) avaient en charge un rôle de « discutant », pour introduire la dernière demi-journée du séminaire, et le dernier chapitre de ce rapport.

<sup>1</sup> Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail.

<sup>2</sup> École pratique des hautes études.

<sup>3</sup> Rapport de recherche du CEE, n° 8, décembre 2002.

<sup>4</sup> La présentation du rapport respectera l'ordre dans lequel les interventions se sont effectivement réalisées. Pour simplifier la rédaction, le présent résumé modifie légèrement cet ordre.



# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>Spécificités de l'expérience dans les relations de service ?</b>	
<b>(Exposé introductif) .....</b>	<b>9</b>
Hélène DAVID, <i>sociologue</i> , Catherine TEIGER, <i>ergonome</i>	
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>Les prestations sociales : usages de l'informatique et rapport aux usagers .....</b>	<b>39</b>
Corinne GAUDART, Serge VOLKOFF, <i>ergonomes</i>	
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>Aides-soignantes expérimentées et patientes âgées : des stratégies d'entraide.....</b>	<b>55</b>
Esther CLOUTIER, <i>ergonome</i>	
<b>CHAPITRE 4</b>	
<b>La sécurité sur autoroute : une mission dangereuse du service public.....</b>	<b>67</b>
Claude GERMAIN, <i>ergonome</i>	
<b>CHAPITRE 5</b>	
<b>Le maintien à domicile : une gestion complexe des modalités d'intervention .....</b>	<b>83</b>
Éliane GEROSSIER, <i>ergonome</i>	
<b>CHAPITRE 6</b>	
<b>La place de l'expérience dans la performance productive :</b>	
<b>quelle grille d'analyse ? .....</b>	<b>99</b>
Benoît GRASSER, <i>économiste</i>	
<b>CHAPITRE 7</b>	
<b>Gérer le client : les régulations individuelles et collectives des guichetières</b>	
<b>expérimentées dans deux bureaux de poste .....</b>	<b>113</b>
Sandrine CAROLY, <i>ergonome</i>	
<b>CHAPITRE 8</b>	
<b>Itinéraires et gestion du risque d'usure : le cas des travailleurs sociaux .....</b>	<b>129</b>
Robert VILLATTE, <i>ergonome</i>	
<b>CHAPITRE 9</b>	
<b>Discussion générale .....</b>	<b>141</b>
Anne GRÜNSTEIN, <i>ergonome</i> , Jean-Marc WELLER, <i>sociologue</i>	



# INTRODUCTION

---

Si l'on admet que l'expérience se constitue à partir d'événements vécus sur lesquels on a eu la possibilité de réfléchir, quelles sont les caractéristiques des événements constitutifs de l'expérience dans les relations de service, et quelles sont les conditions d'une activité réflexive sur ces événements ?

Une part de cette expérience est spécifique à la profession exercée, une autre part se construit à partir d'éléments antérieurs du parcours professionnel, et d'autres événements de la vie ; dans le cas des relations de service, comment s'articulent ces deux composantes ?

Une part de cette expérience relève des parcours et activités individuelles, une autre part s'articule avec des composantes collectives de l'activité ; dans le cas des relations de service, quel est le rôle du travail collectif dans la construction et la mise en œuvre de l'expérience ?

Comment cette expérience se reconnaît-elle et s'évalue-t-elle dans les entreprises concernées ? Quels sont ses principaux apports (acquisition de compétences) ou ses aspects négatifs (usure) ?

Enfin, comment cette expérience est-elle accessible à la compréhension pour les chercheurs de diverses disciplines ?

Telles étaient les questions mises en débat lors du séminaire « Expérience professionnelle et relations de services » organisé par le Créapt<sup>5</sup> et le laboratoire d'ergonomie de l'EPHE<sup>6</sup> en mai 2002. Cette rencontre prenait place dans la série des séminaires annuels « vieillissement et travail », animés par ces deux organismes, et dont chaque édition rassemble quelques dizaines de participants : essentiellement chercheurs, étudiants, et praticiens des conditions de travail.

Le choix du thème retenu pour cette session de 2002 relève de plusieurs raisons, que l'exposé introductif d'Hélène David et Catherine Teiger conforte : l'ampleur croissante des relations de service dans les systèmes de production (y compris industriels) ; la proportion importante - et, elle aussi, croissante - de salariés en deuxième partie de carrière parmi les personnels impliqués dans ces relations ; et l'apport spécifique que l'étude de ces relations peut constituer pour une meilleure compréhension de la notion d'expérience elle-même.

Le parti pris, dans le choix des orateurs, a été de faire une large place à l'analyse de situations concrètes, avec des observations précises sur l'activité de travail. Les communications présentées par des ergonomes sont donc largement prédominantes, et illustrent la problématique du séminaire dans des secteurs très divers : des tâches administratives dans un organisme social (Corinne Gaudart) à la sécurité dans les interventions sur autoroute (Claude Germain), en passant par les guichets de La Poste (Sandrine Caroly), les éducateurs sociaux (Robert Villatte), et les aides-soignantes à domicile intervenant auprès des personnes âgées (une étude au Québec : Esther Cloutier, et une autre en France : Éliane Gerossier).

Le souci d'élargir la réflexion a cependant amené à solliciter (outre la sociologue Hélène David déjà citée) l'économiste Benoît Grasser pour une analyse des relations expérience/performance, et le

---

<sup>5</sup> Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail ; cet organisme est structuré en groupement d'intérêt scientifique, dont le CEE est l'établissement support.

<sup>6</sup> École pratique des hautes études.

sociologue Jean-Marc Weller (aux côtés de l'ergonome Anne Grünstein) pour introduire la discussion générale de la dernière demi-journée.

Comme l'usage en a été pris pour ces séminaires, les interventions et discussions ont été intégralement retranscrites. Elles ont ensuite été soumises pour relecture aux intervenants, mais en leur demandant de conserver aux exposés, ainsi qu'aux réponses aux questions, leur caractère « oral ». Cette présentation, en général jugée stimulante par les lecteurs de ce type d'ouvrage, respecte la rigueur des réflexions mais laisse place aux tâtonnements, à la liberté de ton, aux hypothèses non encore validées. Les auteurs ont bien sûr toute latitude pour reprendre ensuite leurs propos et les aménager pour des publications qu'ils réalisent par ailleurs. Selon la formule consacrée, les lecteurs du présent rapport sont donc conviés à la prudence dans les citations qu'ils seraient tentés d'en extraire.

SERGE VOLKOFF

## CHAPITRE I

# SPÉCIFICITÉS DE L'EXPÉRIENCE DANS LES RELATIONS DE SERVICE ? (exposé introductif)

Hélène David, *sociologue*, Catherine Teiger, *ergonome*

---

**Hélène David.** Nous avons choisi de dégager, dans notre présentation, des points de repères pour amorcer la discussion sur la question des relations de service et de l'expérience. Un point commun dans l'approche ergonomique et sociologique est de privilégier les caractéristiques spécifiques des situations et des acteurs sociaux pour analyser et comprendre des phénomènes. L'expérience, telle que nous allons vous la présenter, découle de la spécificité des services et du moment historique déterminé où on les prend en compte.

Pour ma part, je vais d'abord évoquer la tertiarisation de l'économie, c'est-à-dire la tendance à l'augmentation des emplois dits du tertiaire. Puis j'aborderai la question des relations de service. Certains auteurs, comme Gadrey, ont clairement montré qu'activité de service et relation de service allaient ensemble. Enfin, après avoir exposé les différentes classifications des relations de service, j'en viendrai à l'expérience et aux relations de service de type coopératif, où l'usager est pris en compte dans l'activité.

L'une et l'autre, nous reviendrons ensuite sur les débats et questionnements de l'ergonomie et de la sociologie sur les relations de service, puis Catherine discutera de « l'expérience » pour vous en proposer une définition provisoire, construite autour de quelques invariants. Nous terminerons en soulignant quelques enjeux majeurs pour la construction même de l'expérience mais aussi pour la recherche.

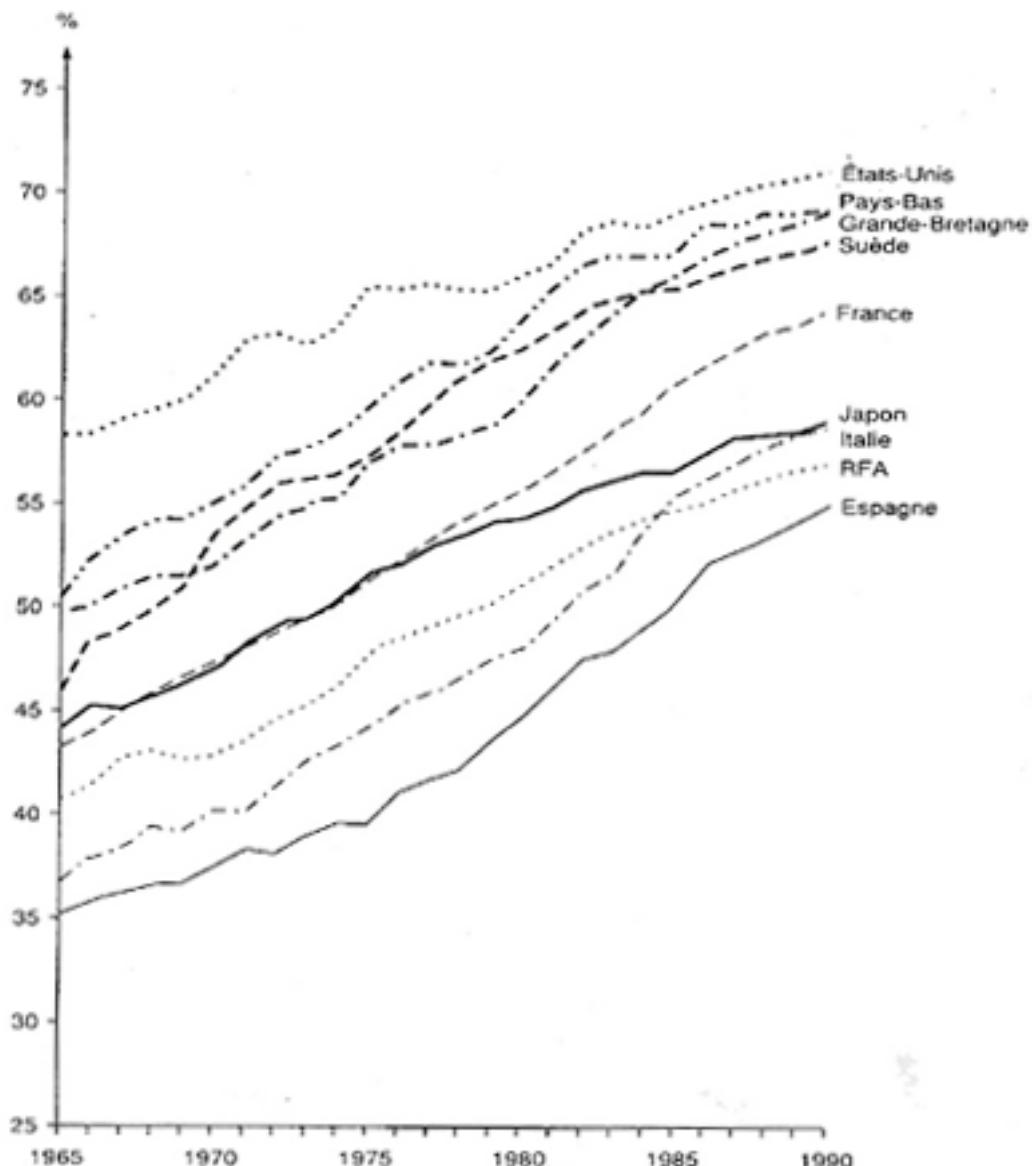
## I. LA TERTIARISATION DE L'ÉCONOMIE ET LES SERVICES

Depuis quelques décennies, des transformations profondes se manifestent dans la structure même de l'économie des pays industriels avancés. En 1997, les données de l'OCDE indiquaient que le tertiaire représentait 60 % à 74 % de l'emploi dans les pays du G 7. Vu la tendance à l'augmentation d'environ 1 % par an, on peut considérer qu'aujourd'hui ce pourcentage a cru de 3 % à 4 %. À la même époque, ce chiffre était de 70 % pour la France.

Les données de la figure 1, tirées de Gadrey (1996), retracent de 1965 jusqu'au milieu des années quatre-vingt-dix la croissance du tertiaire dans différents pays industriels avancés. On observe que sur cette période de trente ans, la pente de progression est extrêmement rapide. Cependant, les statistiques nationales ne donnent qu'un mince aperçu de ce que représente le tertiaire. Les nomenclatures utilisées, assez traditionnelles, sont fondées sur des postulats de la science économique qui servent depuis longtemps à comparer l'évolution du primaire (l'agriculture et les activités connexes), du secondaire (caractérisé par ses activités d'extraction et de transformation : mines, industrie, bâtiment) et du tertiaire.

Ce dernier secteur regroupe habituellement tout ce qui ne peut être compris dans les deux autres catégories. Cet ensemble, résiduel, est souvent décrit comme comprenant le commerce et les services. Il est d'ailleurs souvent intitulé « secteur des services », ce qui entretient une certaine confusion, car on parlera de services en parlant du tertiaire alors qu'au sens strict, les services excluent le commerce.

**FIGURE I**  
**La part de l'emploi tertiaire dans la population active civile  
pour neuf pays de l'OCDE de 1965 à 1994 (Gadrey, 1996)**



Source : graphique élaboré sur la base des statistiques de l'OCDE.

Ces données ont le plus souvent trait à l'emploi par branche et par secteur. Gadrey souligne dans son livre sur les services, la frontière floue entre entreprises du secteur tertiaire et du secondaire. Prenons la branche du transport de l'énergie, située dans le tertiaire. Il s'agit du transport de matières insaisissables, comme l'électricité ou le gaz. Or, quand on regarde dans le détail les activités d'extraction, de transformation et de transport, elles sont souvent réalisées par la même entreprise. De fait, les classifications sont difficiles et le flou qui les entoure se répercute sur les chiffres. Et ce flou existe à l'intérieur même du secteur des services marqué par une grande variété, ce qui rend la catégorisation encore plus difficile que dans les autres secteurs. L'éventail des services est large. Le recensement canadien, par exemple, affiche quarante branches principales de services allant des banques aux services domestiques à domicile en passant par le transport.

Pour Gadrey, quatre traits principaux caractérisent actuellement les emplois dans les services. Une grande partie de ces emplois relève de la fonction publique et une autre partie renvoie aux emplois dits « indépendants » (comme les bureaux de médecins ou d'avocats). À ces caractéristiques plutôt anciennes, Gadrey ajoute d'autres éléments : la féminisation des services, la flexibilisation et la précarité des statuts d'emploi. Il faut également noter que les tâches des salariés des services sont loin d'être exemptes de travail manuel, que ce soit à titre de secrétaire, d'enseignant, ou de vendeur.

Gadrey souligne que, pour la France en 1985, 58 % des effectifs étaient ouvriers dans le secteur secondaire. Dix ans plus tard, cette proportion avait chuté de 5 %. Ainsi, même dans le secondaire les effectifs ouvriers diminuent. Par contre, dans le tertiaire, la proportion de salariés qu'on appelle « ouvriers » dans les données de recensement était de l'ordre de 17 % en 1985, cette proportion est demeurée stable depuis. Quant aux cadres et professions intellectuelles supérieures, elles ont connu une augmentation du tiers dans le secondaire, passant de 7 % à 9 %, alors que dans les services leur proportion est passée de 12 % à 15 %, soit une augmentation d'un quart.

Mais encore moins que dans les autres secteurs, peut-on se fier à la nomenclature des emplois dans le tertiaire pour en postuler le contenu. En effet, hormis ceux répertoriés comme ouvriers, un très grand nombre de salariés des services fait un travail manuel. Par exemple, dans un centre hospitalier, une importante proportion du personnel travaille aux cuisines, à l'entretien technique ou ménager, aux buanderies, sans oublier la composante manuelle du travail des préposés aux bénéficiaires qui sont en contact direct avec les patients. Il faut d'ailleurs souligner, comme le faisaient Gollac et Volkoff en 1996, une hybridation croissante dans le travail ouvrier du secondaire et dans les emplois de service. On observe une pénibilité physique de travail sous pression temporelle ainsi que des normes industrielles là où il n'y avait auparavant que le contact direct avec la clientèle. Dans beaucoup d'emplois de service, il est également difficile de distinguer le travail physique du travail mental, car les tâches comprises dans ces emplois recouvrent souvent les deux.

Des données récentes portant sur le Québec (recensement canadien de 1996) donnent une idée de l'importance proportionnelle des femmes et des hommes dans le tertiaire. D'abord, les femmes y sont sur-représentées. En effet, 86 % de la main-d'œuvre féminine totale travaille dans le secteur tertiaire contre 66 % des hommes. Autrement dit, alors que les femmes représentent 46 % de la main-d'œuvre totale, elles comptent pour 52 % dans le tertiaire.

**TABLEAU I**  
**Main-d'œuvre par secteur**  
**(Québec, 1996)**

Secteur	% parmi les femmes	% de femmes par secteur	% parmi les hommes	% d'hommes par secteur	% de l'ensemble des secteurs	Total
<b>Primaire</b>	2	25	5	75	4	100
<b>Secondaire</b>	12	26	29	74	21	100
<b>Tertiaire</b>	86	52	66	48	75	100
<b>Total</b>	100	46	100	54	100	

Le tableau suivant (tableau 2) regroupe les six grandes branches du tertiaire où la main-d'œuvre est la plus concentrée. On constate que les femmes et les hommes ne sont pas concentrés dans les mêmes secteurs (à l'exception du commerce de détail). Par exemple, dans la santé et les services sociaux, qui représentent 11 % de la main-d'œuvre totale du pays, les femmes comptent pour 18 % de la main-d'œuvre féminine totale du pays, alors que cela n'est le cas que pour 5 % des hommes. Dans l'enseignement, on observe la même tendance : les femmes représentent 10 % de leur main-d'œuvre totale contre 5 % des hommes.

**TABLEAU 2**  
**Les six grandes branches du tertiaire**  
**où est le plus concentrée la main-d'œuvre féminine et masculine**  
**(Québec, 1996)**

Grandes branches	% parmi la main-d'œuvre totale des femmes	% parmi la main-d'œuvre totale des hommes	% de la main-d'œuvre totale
Commerce de détail	14	12	13
Santé et services sociaux	18	5	11
Enseignement	10	5	7
Hébergement et restauration	8	5	6
Services gouvernementaux	6	7	6
Commerce de gros	3	7	5
<b>Total des six grandes branches</b>	<b>59</b>	<b>34</b>	<b>48</b>

Le total de ces données nous indique aussi que les femmes sont plus concentrées dans certains secteurs que les hommes. Si on prend ces six branches qui constituent presque la moitié des emplois dans les services (soit 48 %), on voit que, chez les femmes, ces branches concentrent 59 % de la main-d'œuvre féminine totale du pays, contre 34 % chez les hommes.

En France, le tertiaire est passé de 56 % à 69 % de l'emploi en moins de trente ans (1970 à 1994), soit une croissance de 21 % sur une période de vingt-quatre ans. Au cours de la même période, le secondaire a diminué d'un tiers et l'agriculture de deux tiers de ses effectifs par rapport aux années soixante-dix. Phénomène d'une ampleur considérable (Gadrey, 1996).

Je n'ai pas de données sur l'âge. De toute façon, cela me semble un peu trompeur. L'expansion extrêmement rapide du tertiaire fait qu'il y a eu dans ce secteur une entrée de main-d'œuvre considérable, souvent des personnes assez jeunes, car les secteurs en expansion attirent les jeunes entrant sur le marché du travail. Globalement, le tertiaire est un secteur plus jeune que l'industrie et l'agriculture, mais néanmoins, extrêmement différencié.

Sur des secteurs plus anciens, comme celui de la santé et des services sociaux ou encore l'enseignement, la main-d'œuvre est en moyenne plus âgée que dans le commerce de détail qui a crû très rapidement.

## 2. TENTATIVES DE DÉFINITION DES ACTIVITÉS DE SERVICE

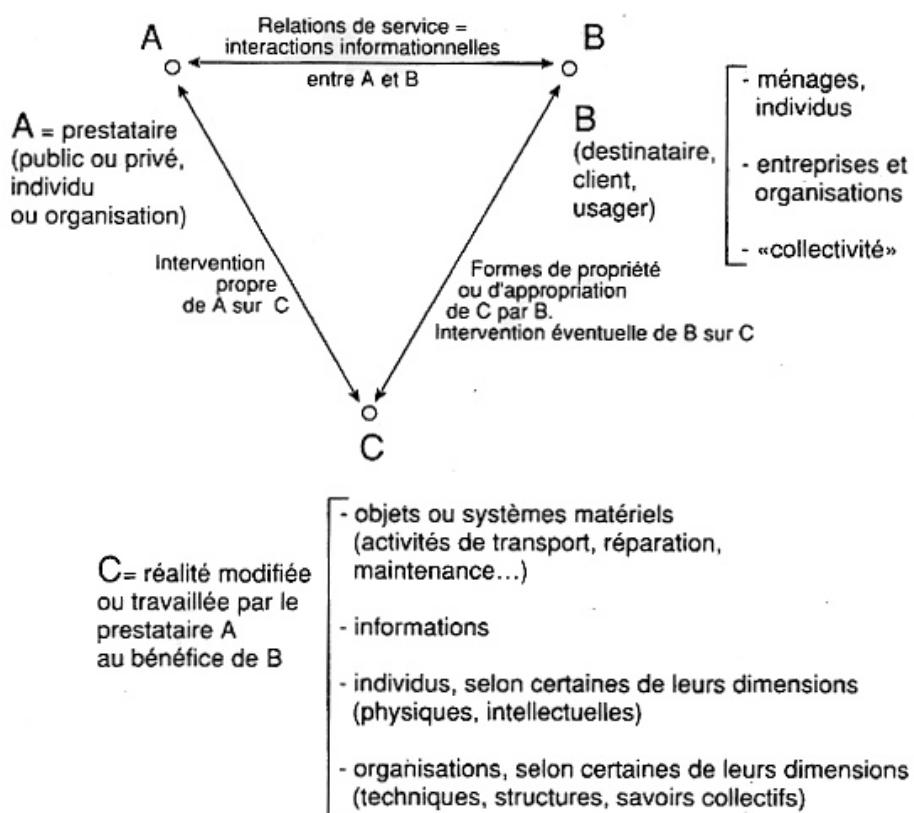
Le plus souvent, les classifications des activités de service s'inspirent de critères économiques. Ainsi Gadrey propose pour la France une classification selon des types de croissance économique :

- Une croissance lente ou stagnante caractérise, d'après lui, le commerce, le transport et les télécommunications. Ces données datent de 1996 mais, plus récemment, on a observé une accélération, en particulier dans les télécommunications et le commerce.
- Une croissance régulière et modeste caractérise les services non marchands en excluant cependant le secteur public de la santé.
- Une croissance explosive correspond à des services marchands ou à un ensemble de services qui auparavant se faisaient à la maison dans le cadre domestique, mais qui, maintenant, sont « achetés » à l'extérieur. Les services aux entreprises et les services de santé sont également en croissance explosive.

Gadrey souligne que ces deux pôles exceptionnels de croissance, auxquels on pourrait ajouter l'enseignement, sont constitués majoritairement d'activités d'assistance, de soins et de conseils, de transfert des connaissances. Plus important pour notre propos, c'est aux secteurs de la santé, de l'action sociale, de l'enseignement et des services aux entreprises que l'on peut attribuer environ les deux tiers de la croissance de l'augmentation du poids relatif du tertiaire depuis un demi-siècle.

Gadrey rappelle par ailleurs plusieurs tentatives de définition des services, plus ou moins réussies à son avis. Les services ont le plus souvent été définis en creux par rapport au secteur secondaire ; il semble avoir été difficile de les définir à partir de leurs attributs positifs. Parmi les critères les plus fréquemment retenus, le fait que les services correspondent à un produit non stockable, une sorte de produit « immatériel ». Autre tentative de définition : on évoque un processus de production qui suppose une proximité et une interaction entre prestataire et destinataire pouvant aller jusqu'à la co-production. Gadrey retient la définition de l'économiste anglais Hill (1977) qui semble faire l'objet d'un certain consensus : « la transformation de la condition d'un individu ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, à la demande et avec l'agrément du premier agent ». Il nous propose néanmoins la sienne qui a l'avantage, à son avis, d'englober la grande diversité des situations : « une activité de service est une opération visant une transformation d'état d'une réalité C qui est possédée ou utilisée par un consommateur qui peut être un client ou un usager, qu'on appelle B, et cette opération ou cette transformation d'état est réalisée par un prestataire A (qu'on pourrait appeler « opérateur ») à la demande de B qui est le possesseur de cet état, et qui est souvent en relation avec lui ; mais cette opération ou cette transformation d'état n'aboutit pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement de manière indépendante de son support ». Définition illustrée par le schéma suivant :

FIGURE 2  
**Illustration de la définition de l'activité de service (Gadrey, 1996)**  
[Gadrey, *L'économie des services*, 1992, graph. 3, p. 19]



En A, l'opérateur ou le prestataire, en B le client, le bénéficiaire ou l'usager et, en C, le support qui peut être assez varié. Cela peut être un bien, comme mon grille-pain, que je fais réparer par une entreprise de service de réparation d'appareils domestiques ; ce service a donc lieu sur le support qui m'appartient. Mais je ne peux pas faire circuler dans le « circuit économique » les services que l'entreprise a incorporés à mon grille-pain. Autrement dit, je peux revendre mon grille-pain réparé mais non pas revendre isolément les services incorporés à mon grille-pain.

Le support peut être aussi ce qu'il appelle des « informations » ; il peut s'agir de banques de données ou de dossiers de tout ordre. Il considère aussi que l'argent est une sorte d'information. L'information peut être transformée, traitée, transportée, réorganisée, etc. Le support C peut aussi être la personne elle-même (B), qui peut elle-même être décomposée en toutes sortes de dimensions : il peut s'agir de la personne physique, donc cela peut être corporel (une maladie à soigner, un corps à embellir ou à transformer de manière quelconque) ; une partie seulement de la personne ou encore un état cognitif à transformer par l'éducation (différentes fonctions de la personne). Le support peut être aussi d'ordre organisationnel, puisqu'on peut, par des services, transformer, modifier ou encore ajouter à des organisations.

Gadrey souligne qu'une des grandes sources de la diversité des opérations et des situations dans les services a trait au type de support soumis à la transformation. Du grille-pain au corps ou à la psyché d'une personne en passant par l'organisation, c'est effectivement extrêmement vaste.

### **3. LES RELATIONS DE SERVICE**

Outre l'activité de transformation de *l'état*, une relation de service a nécessairement lieu puisqu'il y a un prestataire, un bénéficiaire, donc une rencontre entre personnes pour formuler la demande et exécuter l'opération, souligne Gadrey. Cette demande ne se réduit pas à la rencontre entre un opérateur humain et un objet. Loin d'être une simple modalité annexe à la frontière de la production et de la consommation, ces relations constituent pour lui une composante essentielle de la production du service. Il définit la relation de service comme des interactions (relation entre acteurs humains, telle que l'action des uns influe ou vise à influer sur le comportement des autres) qui se déroulent au cours de prestations de service entre agents prestataires et agents utilisateurs. Elles ne se limitent pas qu'aux moments forts que constituent souvent les épisodes de discussion en face à face ; elles peuvent même, dans certains cas, exister et être étudiées en tant que relations durables. Une relation de service peut en effet durer dans le temps et avoir lieu assez épisodiquement, comme les aides-soignantes qui vont à domicile, à une fréquence hebdomadaire, donner un bain à des personnes âgées. Dans ce cas, il y a une récurrence dans l'activité de service. D'autres activités, comme la tenue des dossiers, prolongent le service en face à face.

#### **3.1. Les différents registres de la relation de service**

La question de la relation de service en soi est également complexe. Tentant de préciser le type ou le contenu de la relation de service, Gadrey (1994) emprunte à Goffman (1973), sociologue interactionniste et à Hoschild (1983), sociologue qui a traité du travail affectif. Il identifie quatre registres pour et selon lesquels se déroulent les relations de service. Il est intéressant de distinguer ces différents registres, car plusieurs sont activés lors d'une même prestation de service. Il s'agit donc d'un outil d'aide à l'observation et à l'analyse.

- *Le registre technique*, qui est malheureusement celui auquel on confine le plus souvent les relations de service par manque d'attention ou par occultation des autres. C'est un registre relativement simple, clair et visible. Il s'agit d'informations qui peuvent porter sur le problème qui se pose, les solutions envisagées, la prestation en cours, son achèvement. Ces informations peuvent aussi porter

sur le matériel utilisé pour effectuer la prestation de service et sur les gestes des personnes impliquées dans cette relation.

- *Le registre « contractuel »* que Gadrey considère davantage présent dans les transactions marchandes qui sont liées à une prestation. Il est aussi possible, à mon avis, de l'envisager dans le secteur public où la dimension contractuelle peut être traitée en d'autres termes que pécuniaires, plutôt en termes de contrat social. L'attente s'y construit ainsi à partir d'une certaine conception normative de ce que devrait être, par exemple, la qualité des soins et l'accès aux services de santé.

- *Le registre de la sociabilité*, qui comprend également les activités affectives. Pour Gadrey, il comprend des signes, des comportements, qui constituent des marques d'attention réciproque entre la personne prestataire et la personne bénéficiaire. Elles facilitent les interactions sur les autres registres et peuvent donc être développées sciemment pour faciliter les interactions sur les autres registres.

- Quant au *registre « civique »*, il renvoie aux règles juridiques qui encadrent l'activité de service. Dans l'ordre marchand, cela peut renvoyer à des normes de droit (dans le secteur public aussi mais avec une rationalité différente de celle du secteur marchand). Cela peut aussi renvoyer à des normes de solidarité qui ne sont pas nécessairement aussi explicites que les normes juridiques.

Inspiré par Goffman, Gadrey souligne aussi comment, au cours des prestations de service, le contenu des relations entre prestataire et utilisateur se construit socialement. Cette construction sociale, qui n'est pas donnée au départ, passe par des processus de classement des bénéficiaires et de leurs problèmes, d'organisation de l'activité en fonction de cette typification, et aussi d'apprentissage sur le tas des rôles réciproques du prestataire et du bénéficiaire. Réciproquement, l'usager construit également socialement sa demande au cours de l'interaction. *C'est pourquoi la question des compétences relationnelles des agents prestataires, de même que celle des modalités de la production de ces compétences relationnelles, de leur reconnaissance et de leur évaluation, constituent des questions centrales pour l'étude des relations de service.*

### **3.2. Conceptualisation de la place de l'usager**

Je soulignais tout à l'heure que l'opération de transformation, que réalise l'activité de service, peut porter sur différents types de support. Il nous a semblé judicieux, pour la présentation d'aujourd'hui, de réduire les relations de service à un seul type, celles qui portent sur la personne - et dans ce cas, évidemment les dimensions peuvent être physiques, intellectuelles, affectives, etc. -, dans le but de discuter de la question de l'expérience à partir d'une réalité caractérisée par une certaine homogénéité et faire ainsi progresser la réflexion. Il nous semblait que prendre tous les types de relation aurait conduit à tenir des propos trop généraux.

Le choix de nos exemples est lié aux services que nous avons explorés dans nos travaux personnels. Ils se situent dans les activités de santé et d'action sociale qui, avec l'enseignement et les services d'entreprises, comptent pour une très forte partie (dans les deux tiers) de l'augmentation du poids relatif de l'emploi dans le tertiaire depuis un demi-siècle.

En ergonomie, Falzon et Lapeyrière (1998) ont proposé une classification des approches des relations de service selon le statut qu'elles accordent à l'usager dans leur problématique. Les relations de service, dont traitent Falzon et Lapeyrière, sont centrées sur la relation entre le prestataire qui opère la transformation demandée, et la personne qui fait la demande (*l'usager*, *le bénéficiaire* ou *le client*).

Dans cette catégorisation de problématiques, Falzon et Lapeyrière soulignent par certains exemples que beaucoup de travaux, surtout les moins récents, ont commencé par répondre à une demande d'intervention en négligeant complètement l'usager. C'est ce qu'ils appellent *la problématique de « l'usager absent »*. Ils donnent l'exemple d'une demande d'usagers, insatisfaits de l'accueil dans un service, à laquelle on a répondu par un aménagement d'ordre décoratif pour que « ce soit plus

gai » (couleur des murs, éclairage...). Une réponse qui, somme toute, a interprété la demande des usagers en termes techniques et sans les consulter.

*Deuxième type de problématique : l'usager est un peu plus présent mais la problématique est centrée sur l'opérateur.* Par exemple, dans une situation où l'opérateur est à la caisse, la file d'attente est une source de tension pour la caissière dans la mesure où l'humeur des clients se gâte si la file est trop longue. L'humeur des clients va donc être prise en compte en tant que facteur externe, une interférence influant sur la tâche de l'opérateur.

*Troisième type de problématique : l'usager est davantage présent mais il a un statut d'objet de travail et non de sujet.* En tant qu'objet de travail, il est dans une posture d'extériorité et sa contribution propre à la réalisation de la tâche en cause est occultée. L'opérateur est considéré comme cherchant à transformer la personne qui lui fait face et non pas à transformer l'état d'une réalité. Autrement dit, l'usager est là en tant qu'objet sur lequel va porter la transformation.

Un peu plus fréquente aujourd'hui, même si elle est récente, le quatrième type de problématique considère l'usager en tant que partenaire et la relation de service comme un type de coopération. Il importe de souligner que, selon cette conception, l'usager est une personne « profane », à la différence du prestataire (qui a une qualification professionnelle). Cet usager, non professionnel au regard du service en question, est néanmoins un acteur de la situation dans laquelle a lieu la transformation de quelque chose ou d'un aspect de quelqu'un. L'objet de travail n'est donc pas l'usager lui-même, mais une transformation qui le touche et au sujet de laquelle a lieu une activité de coopération entre lui et le prestataire pour la réaliser.

Falzon et Lapeyrière proposent l'exemple du rapport entre un médecin et une personne malade qui va le consulter. On peut concevoir le médecin à titre de prestataire et la personne qui consulte, en tant qu'objet sur lequel le médecin va intervenir. Mais si on considère l'usager en tant que partenaire dans la coopération, l'objet change : la personne malade devient un usager qui consulte un médecin au sujet d'un objet à transformer : son état de santé. Elle fait le choix de consulter, elle choisit un médecin plutôt qu'un autre, il peut y avoir une coopération plus ou moins poussée ou réussie. Il arrive que le médecin résiste à une tentative de coopération que l'usager initie, mais en termes de conceptualisation analytique ou scientifique ; on peut poser la relation ainsi, quitte à constater que la coopération peut être nulle ou empêchée de part ou d'autre.

### 3.3. Des relations de service de type coopératif

Falzon et Lapeyrière ont aussi exploré plus en profondeur la problématique de l'usager partenaire. Ils dégagent quatre traits qui vont définir une situation de service, lorsque l'usager est partenaire et que la situation de coopération est potentielle.

- Les partenaires (le prestataire et l'usager non professionnel) partagent un *objet de travail commun* (la maladie, un objectif éducatif ou autre).
- Il y a une situation *d'inégalité de moyens*, qui renvoie au fait que l'usager est non professionnel. Il y a un décalage entre prestataires en termes de connaissances, de possession d'un métier ou d'une profession.
- Par contre, il y a de part et d'autre, *l'existence de moyens complémentaires*. La personne qui consulte le médecin, peut engager avec lui un dialogue et incorporer ou retirer certains éléments. Ce savoir peut être complexe ; il est différent mais pas nécessairement inférieur à celui du médecin.
- Enfin, selon Falzon et Lapeyrière, la relation d'aide, qui est instituée socialement, exige *la disponibilité du spécialiste en cause, la sincérité de la demande de l'usager*, et finalement, de part et d'autre, *le devoir de mise en œuvre des moyens disponibles pour satisfaire la demande*. Ce dernier point signifie bien qu'on ne se trouve pas dans l'informel. Le médecin ne se rend pas au domicile

d'une personne à qui il donne un vague conseil. Il s'agit d'une relation instituée et structurée qui est de l'ordre du travail.

Nous situons nos propos à l'intérieur de cette approche qui est loin d'être complète mais qui constitue un tremplin stimulant pour la réflexion sur l'expérience dans les services.

#### **4. QUELQUES « QUESTIONS CHAUDES » EN ERGONOMIE**

**Catherine Teiger.** Je vais aborder à grands traits les réflexions et débats courants en ergonomie sur ces questions. Mais comme il se doit, je vais, au préalable, formuler les précautions d'usage en disant que je ne prétends évidemment pas avoir fait le tour de la question, ni avoir lu tout ce qui s'est publié ces dernières années dans le domaine, à commencer par l'intégralité des travaux des personnes présentes aujourd'hui dans cette salle et qui, pour certaines, ont travaillé cette question bien plus que moi. Je pense à des pionniers des recherches sur les relations de service, comme Robert Villatte. Au lieu de faire un recueil exhaustif, j'ai donc plutôt essayé de repérer quelques points saillants dans les analyses, de manière à lancer la discussion.

Autre précaution, je vais peu, voire pas du tout, parler des travaux réalisés sur le thème de l'expérience dans le secteur industriel, bien qu'une des difficultés pour traiter les questions des relations de service tient au fait que les modèles classiques de l'analyse de l'activité en ergonomie sont datés historiquement car fondés sur l'analyse des travaux industriels. Certains éléments sont transférables, mais pas tous. Certains aspects doivent maintenant être incorporés dans nos préoccupations. C'est loin d'être évident et les débats sont quelquefois passionnés.

Ce qu'Hélène David appelait les « questions chaudes » à l'heure actuelle en ergonomie, c'est-à-dire celles sur lesquelles on trouve travaux et débats, se situent sur les plans théorique et méthodologique. Elles portent en premier lieu sur la manière de caractériser l'objet même de ce qu'on étudie. Hélène a retracé les premières tentatives de conceptualisation un peu systématique de la fin des années quatre-vingt, allant du champ de l'économie du travail, avec Jean Gadrey (1996), à l'ergonomie, avec Pierre Falzon et Solange Lapeyrière (1998) qui ont fourni les premiers repères pour l'analyse. Les recherches menées depuis ont fait apparaître, comme c'est toujours le cas en raison de la diversification progressive des problématiques, les limites de cette première tentative de conceptualisation, d'où la nécessité de dater les concepts issus des différents travaux, afin de repérer les filiations. Caractériser l'objet et l'analyser pose des questions conceptuelles et de méthode qu'il faut pouvoir interpréter et situer.

À mon sens, quatre aspects entrent en ligne de compte pour l'analyse des relations de service :

- (1) la place de l'usager ;
- (2) la ou les finalités de la relation de service : quel but poursuit-on ? À qui va servir la relation ? Ça n'est pas toujours à l'usager direct, ou pas seulement à lui... ;
- (3) les différentes dimensions de l'activité, les ressources et les contraintes de la situation, tous ces éléments étant à prendre en compte en même temps ;
- (4) le problème du statut public ou privé de l'activité qui, au travers des quelques résultats de recherche accumulés jusqu'à présent, semble peser d'un poids tout à fait spécifique bien difficile à saisir, du moins avec les outils de l'ergonomie.

Tous ces points ne pourront évidemment pas être traités dans le cadre de cet exposé, nous les mentionnons pour mémoire.

#### 4.1. Le caractère hybride des activités des relations de service

Nous avons déjà eu, Hélène et moi, des débats sur le caractère hybride des activités de service souligné par différents auteurs<sup>7</sup>. Hélène rappelle, à juste titre, que tous les métiers ont été hybrides à leur commencement, empruntant des éléments à d'autres activités déjà installées. Sans me lancer dans une histoire des professions, je dirais donc que « l'hybridité » de l'activité n'est effectivement pas spécifique à la relation de service, sauf si on la date historiquement. Pour l'instant, on considère que la plupart des activités de service analysées sont hybrides, mais peut-être que dans cinquante ans ça ne sera plus le cas. C'est un réel problème pour les ergonomes, pour qui il est toujours très difficile de catégoriser des activités de travail du fait de leur intérêt justement pour les spécificités et les singularités. Il nous faut reconnaître plutôt le caractère contingent et provisoire de toute catégorisation de ce type.

À ce sujet, par exemple, nous avons eu récemment des discussions passionnées avec Annie Weill-Fassina et Rafaël Gonzalez (2001) sur comment classer les activités des auxiliaires de puériculture en crèche dont le travail vis-à-vis des enfants et des parents est tout à la fois sanitaire, psychologique, éducatif, et social. Les auxiliaires de puériculture se trouvent ainsi à l'intersection de deux champs habituellement distincts dans les nomenclatures, le champ médico-sanitaire et le champ socio-éducatif. Mais avec ce type de métier, ces champs distincts se chevauchent. De même, bien qu'il s'agisse toujours d'accueil, on ne peut pas classer dans une même rubrique les activités de travail mises en œuvre au guichet d'une caisse d'Allocations familiales, dans une agence locale de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE), à un guichet de La Poste, à l'accueil dans une mairie ou dans un commissariat de police. Toutes ces situations n'ont rien à voir, bien que toutes ces activités soient indifféremment qualifiées d'« accueil ».

Il en est de même pour de nombreux nouveaux emplois de service dits de la médiation sociale, dont la professionnalisation est à l'ordre du jour mais pour lesquels il n'existe pas encore de référentiel d'emploi précis. Cela pose la question de la définition des compétences de ceux qui les exercent, compétences qui sont actuellement acquises en grande partie par expérience, donc sur le tas (car, la plupart du temps, il n'existe pas de formation spécifique pour ces emplois). Comment faire reconnaître ces emplois et quel rôle les analyses ergonomiques peuvent-elles jouer en ce sens ?

Le caractère hybride des activités de la relation de service entraîne une autre conséquence : les analystes, tels que les ergonomes, doivent faire avec la multiplicité de rôles ou de positions que les agents gèrent simultanément.

Par exemple, Vallery et Bonnefoy (1997) qui ont travaillé sur les conseillers de l'ANPE décrivent ce qu'ils appellent « une combinatoire de rôles différents » nécessitée par la rencontre avec l'usager, en particulier dans le cas des organismes publics de service. Ils expliquent qu'il faut être à la fois :

- un agent technique qui connaît bien son dossier,
- un gestionnaire de dossier, porteur de la réglementation et gardien des règles qui y sont associées,
- un agent de service qui représente la puissance publique,
- un agent social acteur dans le maintien d'une cohérence sociale.

Il est évidemment très difficile de gérer ces quatre casquettes simultanément, de les faire alterner ou de les combiner dans le cadre de la relation directe avec le demandeur d'emploi.

---

<sup>7</sup> Cf. à ce propos les contributions et les débats réunis par Chopard, à propos du « travail social », qui se proposent justement de trouver des critères de caractérisation et de catégorisation des nouveaux emplois apparus ces dernières années dans ce secteur.

## 4.2. Identification et dénomination de « l'usager »

La question de la place de « l'usager » dans les études ergonomiques sur les services, soulevée par Falzon et Lapeyrière (1998), regroupe plusieurs interrogations, indépendamment même du fait qu'on accepte l'idée de la position attribuée à l'usager, qui serait un *usager coopérant*. L'opérateur est qualifié par ces auteurs de *protéiforme*, ce qui traduit bien l'idée qu'il peut lui aussi prendre des formes différentes. Ainsi, quand on cherche à analyser la relation, on a bien du mal, en fait, à trouver le terme adéquat pour dénommer cet « usager ». Mais la dénomination n'est pas le vrai souci ; c'est plutôt ce que cette dénomination recouvre qui pose problème. Faut-il dire « protagoniste », « usager », « client », « bénéficiaire », « patient », « élève », etc. ?

Parfois la dénomination renvoie à la finalité du service et à son statut (public/privé). Par exemple, pour une même activité de service, comme les soins à domicile au Québec (sur lesquels Hélène, Esther Cloutier et moi-même travaillons actuellement), la personne qui reçoit le soin est un *bénéficiaire*, si le soin est dispensé dans le cadre des services de santé publique, mais devient un *client* dans le cadre d'agences privées apparues récemment sur le marché. Et cette personne deviendrait un *patient* si elle était hospitalisée. Que caractérise-t-on ici ? Il n'est pas évident que cela recouvre des points de vue différents sur l'activité, mais on peut tout de même se demander si c'est la même activité de travail qui va être exercée en fonction du cadre dans lequel elle s'exerce et en fonction de la représentation sociale sous-jacente à chacune de ces appellations.

Un autre aspect de la question est la nécessité de distinguer les porteurs de la demande de service et les bénéficiaires qui peuvent être tout à fait différents, autrement dit de distinguer les destinataires directs ou indirects du service. Dans certains cas, lorsqu'il s'agit de personnes non autonomes (des jeunes enfants, des personnes âgées en perte d'autonomie physique ou mentale ou des adolescents placés en centre d'adaptation), ces personnes sont bien les bénéficiaires directs de la relation de service alors que, la plupart du temps, elles n'en sont pas les demandeurs, loin s'en faut et n'en sont pas les seuls bénéficiaires. Ce sont les familles ou les personnes responsables qui sont les bénéficiaires indirects du service dont elles ont besoin et qu'elles ne peuvent assurer elles-mêmes. Tout cela est loin de simplifier l'analyse. Peut-on, lors d'une intervention de recherche, négliger, dans l'analyse ergonomique de la demande aussi bien que dans le cours de l'analyse de la relation de service, ces tiers qui restent toujours virtuellement présents dans la relation bien que physiquement absents (ce qui peut fausser la relation directe elle-même) ? Une demande peut alors en cacher une ou plusieurs autres.

## 4.3. La relation de service en tant qu'activité de travail

On comprend bien ici toute la difficulté à caractériser de façon simple, dans les analyses, le cœur de la relation de service : qu'est-ce qui s'instaure entre les deux protagonistes ?

### 4.3.1. De nouvelles dimensions de l'activité

La question de la modélisation de l'activité de relation de service se pose d'une façon nouvelle car il s'agit non seulement, comme dans d'autres études ergonomiques plus classiques, d'analyser et de formaliser le modèle de l'interlocuteur que se fait l'opérateur en cours d'action, mais de modéliser l'interaction elle-même en tenant compte des caractéristiques, des ressources de chacun des protagonistes et de leur évolution car l'interaction est un processus dynamique. Bref, il faut pouvoir analyser l'ensemble de l'évolution au cours de la relation de service elle-même. Or, dès qu'on introduit le temps dans l'analyse, la modélisation devient extrêmement compliquée.

Autre élément important de l'interaction : la double source de prescriptions. C'est-à-dire que chacun des interlocuteurs prescrit finalement le travail de l'autre par son comportement ou tente de le faire.

Ce qui peut être à l'origine de difficultés, voire de conflits, car l'usager n'est pas toujours coopérant.

Par exemple, dans leur étude sur l'ANPE, Vallery et Bonnefoy (1997) aboutissent à une sorte de typologie des interactions en essayant de graduer les potentialités de conflit qui se présentent au cours d'une activité dite de conseil. Ils dégagent quatre familles :

- l'interaction ordinaire,
- l'interaction problématique,
- l'interaction difficile,
- l'interaction extrême.

L'important est bien la centralité du registre relationnel dans les activités de service, la forte imprévisibilité de l'activité de travail pour l'opérateur qui ne sait jamais comment ça va se passer, même s'il a un but et des *procédures opératoires*, y compris dans le cas des interactions complètement codées, où même les phrases, par exemple, sont imposées.

Il est donc nécessaire d'intégrer dans ces nouvelles analyses, outre l'activité cognitive qui a fait les beaux jours des analyses psycho-ergonomiques de ces dernières années, les dimensions de l'activité qui la modulent et qui sont restées jusque-là à la périphérie du cœur de l'analyse de l'activité :

- la dimension affective et émotionnelle,
- la dimension de la subjectivité, car il y a une rétro-action des activités sur l'opérateur (davantage que lorsque l'on fabrique des casseroles ou des voitures) : voir du côté de la place du corps en tant que support de l'activité relationnelle ou encore de la présentation de soi (traitées par Goffman), de l'implication de soi, de l'usage et de la protection de soi,
- la dimension éthique.

Quelques travaux récents soulignent l'importance de ces dimensions ou abordent explicitement certains de ces aspects, notamment la dimension émotionnelle dans ses impacts positifs ou négatifs. Certains ergonomes cherchent actuellement comment aborder et intégrer ces différentes dimensions du point de vue de l'activité et des multiples régulations qu'elles supposent, en s'inspirant notamment des travaux des disciplines voisines qui en traitent depuis longtemps avec leurs propres modèles interprétatifs. Sur ce plan-là, il est essentiel de développer l'interdisciplinarité, comme l'ont fait, je crois, la plupart des personnes présentes ici qui travaillent sur cette question depuis longtemps (cf. Pezet, Villatte, Logeay, 1993).

Ces aspects méritent d'être débattus plus systématiquement dans la communauté des ergonomes, en particulier avec les sociologues et les psychopathologues. Les débats au sein du Créapt sont essentiels de ce point de vue, car la formation actuelle des ergonomes n'est pas très adaptée pour traiter ce genre de question.

#### **4.3.2. De nouvelles méthodes d'analyse : la place des activités langagières**

Sur le plan des méthodes, ces questions posent de nombreux problèmes, sur lesquels la formation actuelle des ergonomes donne peu de ressources, semble-t-il, notamment quand il s'agit d'analyser les activités langagières au sens du langage verbal et non verbal, quand on ne peut pas mobiliser les analyses linguistiques classiques. Des essais ont été faits ces dernières années mais il reste des problèmes mal résolus de recueil des données langagières, d'analyse et d'interprétation. Si l'arsenal de l'analyse ergonomique est relativement bien outillé depuis des années pour l'analyse des comportements observables, il ne l'est pas encore suffisamment sur ce point, à cause des dimensions émotionnelles, etc. qui interviennent en plus de toutes les autres et de la grande part du non verbal et en dépit des travaux menés depuis une vingtaine d'années, tels que ceux de Theureau et Pinsky (1983) sur l'articulation de la parole et de l'action, de Falzon sur le langage opératif (1987) et les activités verbales dans le travail (1991), de Vermersch (1990) sur l'explicitation ou de Lacoste (1991), linguiste, sur les communications de travail vues comme interactions, pour ne citer que quelques exemples.

#### **4.4.3. De nouvelles questions pour l'évaluation**

Enfin, dernier point, la difficulté d'évaluation de ce type d'activité. Qu'évalue-t-on ? Le résultat de l'interaction ? La relation elle-même, au moment où elle se passe ? Les questions d'évaluation posent toujours la question du moment de l'évaluation, mais, dans ce cas, c'est encore plus crucial parce qu'une relation de service a pu être satisfaisante sur le plan affectif, relationnel, mais ne rien donner du point de vue de son but même, en particulier quand il s'agit d'un conseil. Qu'évalue-t-on ? Le résultat du conseil ?... Mais au bout de combien de temps et sur quelles dimensions ?

### **5. UNE QUESTION SOCIOLOGIQUE : LA RELATION DE SERVICE EN TANT QUE TRAVAIL AFFECTIF**

**Hélène David.** Il me semblait important de mettre en lumière une contribution particulière de la sociologie qui serait intéressante à intégrer à l'ergonomie. L'inverse se fait et, moi-même, je pratique souvent l'emprunt à l'ergonomie pour mes propres travaux. Ainsi, pour vous parler de ma discipline, la sociologie du travail, je vais aborder la question différemment de Catherine en vous parlant d'une contribution féministe de la sociologie du travail.

#### **5.1. Mise au jour et essai de conceptualisation de la relation de service en tant que « travail affectif »**

On a abordé très rapidement, dans nos propos, la question du *travail affectif*. Esther, Catherine et moi avons été confrontées à cette question lorsque nous avons fait notre recherche sur les aides-soignantes à domicile (Cloutier et coll., 1999). Nous nous sommes en effet rendu compte de la dimension affective du travail des aides-soignantes. Elle était omniprésente, alors que ça n'était pas perçu comme du travail par celles qui l'exécutaient. Et bien qu'il nous semblât évident qu'un travail de cet ordre s'opérait, nous étions dans une sorte de magma conceptuel pour en traiter. Nous avions vraiment de la difficulté à cerner cette dimension. En cherchant, nous avons fini par trouver des choses autour de ce qu'on appelle en sociologie le « travail affectif ».

Nous avons beaucoup tourné autour du concept anglo-saxon de *cure* (guérir) par opposition à celui de *care*, c'est-à-dire soigner. Les médecins « guérissent », alors que les infirmières ainsi que d'autres professionnels de santé « soignent ». De nombreux travaux anglo-saxons travaillent cette question et s'interrogent sur les particularités du soin ou des services de soin (le *care*) et en quoi ce travail est composé d'une dimension affective importante. La grande difficulté, sur laquelle les chercheurs ont buté, est le fait que les personnes qui exercent ces métiers ont du mal à considérer qu'un certain nombre de leurs gestes ou de leurs attitudes sont de l'ordre du travail car ces tâches sont en grande partie proches du travail domestique, c'est-à-dire de ce qui est attendu des femmes dans la sphère domestique en tant que mères de famille vis-à-vis de leurs enfants et du conjoint : la création d'un certain climat affectif, la prévention d'incidents malheureux, les conflits, les maladies, etc. Il s'opère une naturalisation de ces comportements qui amène à considérer qu'une femme, parce qu'elle est du sexe féminin, assume ces tâches. Cela empêche de les reconnaître en tant qu'activités de travail en soi et, sur le plan de la recherche, cela rend plus difficile leur conceptualisation.

Un courant important de chercheures féministes avait dénoncé le travail non rémunéré réalisé dans la sphère domestique, conceptualisé à partir d'outils d'analyse (modes de reproduction des rapports sociaux, division sexuelle du travail dans le cadre du patriarcat) qui n'avaient rien à voir avec l'activité de travail. La percée s'est faite quand certaines chercheures ont commencé à se dire : il faut précisément examiner avec les outils d'analyse du travail et, notamment, les considérer comme des opérations intellectuelles d'activités de service qui visent à influer sur les émotions de l'usager. Ainsi est-on arrivé à préciser la notion de « travail affectif ». L'essentiel du travail affectif est que, par

rapport à un soin à donner par exemple, à partir d'un objectif que l'opérateur s'est fixé, il fait en sorte d'amener l'usager à avoir des dispositions affectives et des comportements qui facilitent la tâche technique à exécuter (comme être coopératif ou passif ou très actif selon les circonstances). Certains modes d'interaction utilisés par le prestataire permettent en effet de susciter des états affectifs « appropriés » chez l'usager en vue de la réalisation de la tâche coopérative.

## 5.2. Un exemple : le travail des soins à domicile

Pour l'illustrer, je vais vous citer un extrait d'entretien où une aide-soignante raconte ce qu'elle fait avec une usagère à qui elle donne un bain : « ...mais je me disais pourquoi perdre mon temps à l'encourager à se laver elle-même. Ça ne sert à rien ; elle n'est pas capable. C'est bien mieux de garder mon temps pour après. » Son comportement vise à encourager la passivité de la personne afin que le bain se fasse plus vite. L'aide-soignante néglige les conseils formels d'autonomie de la part de ses supérieurs, qu'elle juge irréalistes et qui vont lui faire perdre du temps.

Dans les minutes qui suivent, elle explique cependant : « C'est beaucoup plus important parce que quand j'arrive au transfert (*c'est-à-dire sortir la personne de la baignoire*), je dis toujours : "vous me regardez, vous me parlez, on fait les mouvements en même temps, et on bouge en même temps, sinon c'est dramatique pour vous et dramatique pour moi". » Elle vise donc à susciter rapidement, chez la personne à qui elle vient de demander de la passivité, une attitude de collaboration, d'harmonisation avec elle, une attitude de discipline pour faire les gestes suivants de façon sécuritaire. C'est un travail assez complexe qui demande de juger des situations, un travail mental pour créer les dispositions chez l'autre personne. Au cours de cette recherche, nous avons identifié des mécanismes institutionnels à différents niveaux qui génèrent une occultation complète du travail affectif des auxiliaires familiales et sociales (équivalentes aux aides-soignantes en France) à partir de l'entrée dans la profession (la formation). Ainsi, en époussetant des documents (des cours) du ministère de l'Éducation qui décrivent la profession, en quoi elle consiste ou quels sont les traits de personnalité appropriés pour faire ce métier, on se rend compte qu'ils ne traitent jamais du relationnel ou de l'affectif, bien qu'on le frôle en permanence. Il y aura des cours sur la dynamique de la famille ou sur la communication, mais il n'y en aura pas sur les relations interpersonnelles ou sur la « gestion » des émotions (c'est-à-dire comment faire le travail affectif).

Autre mécanisme souvent à l'œuvre : transposer du côté physique ou physiologique des questions qui devraient être traitées en termes relationnels. Par exemple, on précise que les personnes qui postulent pour le métier d'auxiliaire familiale et sociale doivent avoir des habiletés transférables, qui s'appliquent à différentes situations, dont des habiletés perceptuelles. Plutôt que de les définir en termes d'écoute psychologique ou de capacité d'interaction, elles sont formulées en termes physiologiques (capacité d'« entendre des messages verbaux »). Autrement dit, il s'agit d'« avoir une bonne ouïe », ou encore d'« être capable d'entendre et de détecter des sons inhabituels » plutôt qu'être capable d'« être à l'écoute d'un climat affectif »). Un document d'orientation du service où nous sommes allées indique les fonctions communes à toute l'équipe : l'écoute, la ré-assurance, la motivation mais on ne parle pas du travail affectif. Il faut avoir de la compassion à l'égard des personnes qu'on soigne, mais on ne considère pas cette dimension du métier comme un travail. C'est une disposition, une qualité de la personne. Et lorsqu'on arrive à l'énumération des fonctions spécifiques que doivent assurer les auxiliaires familiales et sociales dans le service, la dimension relationnelle, déjà si mince, disparaît complètement. C'est de l'ordre de la vertu, de la bonté.

## 6. LA NOTION D'EXPÉRIENCE DANS LES RELATIONS DE SERVICE

**Catherine Teiger.** Cette dernière partie porte sur l'expérience dans les relations de service : *quid* de cette notion d'« expérience » ? Comment s'est-elle opérationnalisée ou comment peut-elle l'être dans les relations de service ?

## 6.1. Les origines de la notion d'« expérience »

Compte tenu du temps, je ne vais vous proposer que quelques points de repères rapides et condensés pour nous permettre ensuite de réfléchir. On verra comment cette notion est arrivée dans le monde du travail, et en particulier dans le monde de ceux qui s'intéressent aux relations âge-travail. Et ensuite, en fonction du temps, j'aborderai quelques résultats des études récentes qui ont porté sur les comparaisons travailleur expérimenté/travailleur novice dans le secteur des services, pour voir ce qui ressort de cette notion d'« expérience ».

### 6.1.1. Quelques apports de la philologie

Pour le mot *expérience*, le dictionnaire historique de la langue française (*Le Robert*) indique deux racines :

- une racine grecque dont le sens est *épreuve*, entendue ici « non pas comme épreuve intellectuelle mais comme épreuve empirique au sens d'épreuve de confrontation avec la réalité, c'est-à-dire avec quelque chose qui existe (voire même une réalité psychologique) et qui n'appartient pas simplement au monde des idées ».
- une racine indo-européenne [*per*], qui veut justement dire *aller de l'avant*. Il s'agit donc de quelque chose où on pousse en avant parce qu'on vit, et en vivant, on rencontre des épreuves sur notre route. Cette racine a donné à la fois « *péril* », « *pirate* », « *pore* » de la peau, « *pénétrer* »....

C'est assez amusant, avec le terme « *expérience* », on a donc cette idée qu'elle nous aide à pénétrer dans le monde, au cours de notre vie.

Par dérivation, *expérience* finit par signifier l'ensemble des acquisitions de l'esprit au contact de la réalité et celui qui a de l'*expérience* est *expérimenté* et même peut devenir un *expert*, spécialiste reconnu de son domaine d'*expérience*.

Dans un autre dictionnaire (Bailly), on trouve un rapport direct entre *expérience* et *temps*. Est relevée la double orientation temporelle du terme « *expérience* » : vers l'avenir (une tentative, une mise à l'épreuve dont le résultat ne peut être qu'espéré) et vers le passé (l'épreuve a eu lieu, le sujet a l'*expérience* de la chose et pourra s'en resservir).

Je proposerai d'ajouter une troisième orientation temporelle pour ce qui concerne le travail, celle du présent : qu'est-ce qui se passe là, maintenant ? Comment passe-t-on de l'avenir au passé dans le cours même de l'activité ? Le moment présent est une question clef pour l'ergonome qui analyse l'activité des personnes. Lorsqu'elles travaillent, elles acquièrent de l'*expérience* et cette *expérience*, au moment où les personnes travaillent et acquièrent de l'*expérience*, est à la fois devant et derrière elles.

### 6.1.2. Quelques apports de la philosophie

Pour commencer large et loin, je me réfèrerai à la définition de Confucius (VI<sup>e</sup>-V<sup>e</sup> av. J.-C.) que j'aime particulièrement : « L'*expérience* est comme une lanterne accrochée dans le dos, elle n'éclaire que le chemin parcouru ».

Cette définition indique d'emblée deux choses :

- (1) Comme le service est indissociable de son support, la lanterne est sur le dos et on la transporte toujours avec soi : l'*expérience* nous est constitutive.
- (2) Elle indique aussi et encore la place du temps dans l'*expérience* et le temps est lié à l'avancée dans la vie. Cette définition suppose qu'on est en train de marcher sur un chemin qui est le chemin de la vie.

Très brièvement, chez les philosophes, on trouve en gros deux positions extrêmes qui sont peut-être en train de se réconcilier à l'heure actuelle. Pour les uns (cf. notamment Bacon [1561-1626], Condillac [1715-1780]), tout est dans l'expérience qui nous donne le contact avec la réalité sensible dans laquelle on vit. À partir de là, on construit des connaissances. Pour les autres, l'expérience ne livre que des informations partielles et lacunaires, sinon illusoires, tout au plus une « opinion » et le seul savoir qui ait de la valeur provient des connaissances formelles construites par l'intelligence qui nous font passer dans le monde des idées et de la vérité (cf. notamment Platon, Kant [1724-1804]).

À l'heure actuelle et de façon très schématique, à travers un certain nombre de débats qui tournent autour des rapports entre savoirs théoriques et savoirs d'action, ces deux dimensions tendent à être réhabilitées et l'on concède que les connaissances dont on a besoin et qu'on utilise couramment appartiennent à ces deux domaines (cf. entre autres sur cette question, les contributions réunies par Barbier [1996]).

#### **6.1.3. Quelques apports de la psychologie et de la pédagogie**

Le terme « expérience » est né de la physiologie, plus exactement des débuts de la psychologie physiologique au XIX<sup>e</sup> siècle en Allemagne où, à partir de la perception, les pères fondateurs (Weber [1804-1891], Fechner [1801-1887], Wundt [1832-1920]), fondèrent la psychologie des temps de réaction et ont appelé « courbes d'expérience » les courbes où ils observaient les variations concordantes au cours du temps de l'intensité du stimulus et de sa réponse. On trouve ici toujours les deux notions de *temps* et de *mise à l'épreuve*.

J'ai omis d'évoquer plus haut un autre dérivé important du mot *expérience*, apparu au XIX<sup>e</sup> siècle, précisément, en particulier avec Claude Bernard (1813-1878), qui a pris la forme d'*expérimentation*, c'est-à-dire de confrontation organisée et provoquée avec le réel (et non une simple rencontre hasardeuse avec la réalité). À l'heure actuelle, quand on parle d'*expérience*, il est donc nécessaire de bien préciser de quoi on parle.

Mais revenons à l'Allemagne qui, au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, est le centre universel de formation en psychologie et psychophysiologie. Certains jeunes chercheurs étrangers, venus se former dans ces écoles, sont revenus chez eux avec cette notion d'« expérience » qui a eu davantage de succès dans le monde anglo-saxon que dans le monde « gréco-latin » et cela pour une raison assez intéressante en ce qui concerne les ergonomes.

Très tôt, ceux qui voulaient faire de la psychologie aux États-Unis, comme James (1842-1910), le fondateur du *pragmatisme* et de la théorie de *l'apprentissage par essais et erreurs*, devaient « faire leur trou » dans les universités où l'on enseignait alors les Humanités<sup>8</sup>. Pour se faire une place, ces pionniers ont dû démontrer que leur discipline était fondamentalement utile à la société, dans tous les domaines, en particulier dans le domaine de l'enseignement.

Ce sont les pédagogues américains qui ont, semble-t-il, introduit cette idée que l'éducation traditionnelle et les Humanités en particulier, étaient des choses totalement inutiles pour vivre dans le monde moderne. Puisque ce qu'on leur enseignait était inutile, il fallait donc mettre les jeunes à l'école de l'*expérience*. Le terme est attesté pour la première fois en 1889 dans un rapport de la Commission d'éducation des États-Unis rédigé par Carnegie, industriel philanthrope et mécène, d'origine écossaise, et qui dénonçait l'enseignement des collèges, dont il disait qu'il donnait des « connaissances médiocres sur des querelles barbares et insignifiantes d'un lointain passé, et avec des tentatives de maîtrise des langues mortes, choses qui semblent adaptées à la vie sur une autre planète que celle concernée par la vie des affaires, où le futur capitaine d'industrie s'engage avec

---

<sup>8</sup> La place de la psychologie dans les universités était à l'époque un peu semblable à celle de l'ergonomie à l'heure actuelle : personne ne savait quoi en faire ni où la situer.

enthousiasme dans *l'école de l'expérience* afin d'acquérir le véritable savoir requis par ses triomphes futurs. Telle qu'elle existe l'éducation du collège est fatale au succès dans ce domaine ».

Dans cette lignée, l'idéal est vite devenu « l'expert », celui qui détient la fameuse expérience et c'est encore un administrateur de la ville de New York qui, à la même époque, nous propose une très belle définition de l'expert : « L'homme pratique connaît le comment, l'homme scientifique connaît le pourquoi, l'expert connaît le comment et le pourquoi. » (Haber, 1964, p. 105).

Dans les développements futurs de cet optique, on trouvera des psycho-pédagogues, comme Dewey (1938) et, plus récemment, des « praticiens réflexifs » comme Schön (1987) et des courants pédagogiques fondés sur l'expérience dont l'influence s'est étendue jusqu'en France, notamment chez les spécialistes en formation d'adultes (Courtois, Pineau, 1991).

Plus proche de nous, il faut évidemment mentionner l'apport de Piaget (1970) et du constructivisme psychologique pour qui toute connaissance naît de l'action et surtout pour qui « connaître ne consiste pas à copier le réel (*l'expérience pouvait être vue comme une espèce d'impression passive de l'esprit par rapport à la réalité*), mais à agir sur lui et à le transformer, en apparence ou en réalité, de manière à le comprendre en fonction des systèmes de transformation auxquels sont liées ces actions. Ceci exprime le fait fondamental que toute connaissance est liée à une action ». Piaget a appliqué cette théorie au développement de l'enfant (la psychologie génétique). Mais les travaux qui ont eu lieu après lui ont montré que bien après la période d'adolescence, où le sommet du développement de nos capacités mentales serait prétendument atteint, cette proposition restait vraie. C'est en fait vrai tout au long de notre vie.

## 6.2. L'émergence de la notion d'« expérience » dans l'étude du travail

Mais pourquoi s'est-on intéressé aux questions de l'expérience dans le monde du travail ?

### 6.2.1. Le travail comme « expérience de la vie »

Une sorte de première réponse très générale nous est fournie par cette petite phrase du philosophe Canguilhem (1988) dans sa Présentation de la publication de la thèse de Schwartz, intitulée précisément *Expérience et connaissance du travail* : « Présenter le travail comme expérience de la vie, ouverte à des possibles sans limites actuellement assignables, c'est participer à l'interrogation séculaire sur l'être - ou le devenir - de l'homme » (et de la femme...).

### 6.2.2. Avancée en âge et travail

Historiquement (et ça n'est pas dans le cadre du Créapt que je vais rappeler cela), il semble que l'avancée en âge, pour ne pas dire le vieillissement, souffre toujours d'une ambivalence sociale extrême (Teiger, 1995). Selon le contexte socio-économique, on va démontrer que « les vieux » ne sont plus bons à rien et qu'il faut partir en retraite de bonne heure pour promouvoir l'emploi des jeunes. Ou, au contraire, quand on a besoin de main-d'œuvre, on va soutenir que « les anciens » sont porteurs de connaissances irremplaçables et vitales (pour l'économie)<sup>9</sup>. C'est ainsi, qu'après la Deuxième Guerre mondiale, on se trouvait évidemment en pénurie de main-d'œuvre. Les Etats avaient besoin de renflouer la population ouvrière. L'Angleterre a mis alors en place des programmes d'incitation à la remise au travail des personnes vieillissantes (au sein de la *Nuffield Foundation*), qui ont donné lieu à nombre de recherches très intéressantes pour nous, les ergonomes.

---

<sup>9</sup> Les programmes de recherche nationaux encouragent les travaux qui vont dans tel ou tel sens au gré des circonstances, et pour le dire vite, il se trouve que les résultats de ces travaux semblent suivre un petit peu les politiques sociales...

### **6.2.3. Déclin versus expérience**

On a donc commencé à étudier de façon beaucoup plus fine qu'auparavant les capacités des personnes en fonction de leur âge. Et un certain Welford (1964), que certains d'entre vous connaissent bien, je pense, en essayant de synthétiser ces recherches vers la fin des années cinquante, s'est trouvé en face de résultats assez contradictoires qui, pour la première fois, n'allait pas tous dans le sens de la dégradation inéluctable des capacités avec l'avancée en âge.

Pour en rendre compte, il a élaboré un modèle très simple, voire simpliste, mais qui a donné une nouvelle impulsion aux recherches dans ce domaine et qui a eu pas mal d'influence en France sur notre façon de considérer le vieillissement de façon moins pessimiste que traditionnellement.

Les résultats des études, dont Welford disposait à l'époque pour élaborer ce modèle, sont basés essentiellement sur des épreuves physiologiques (motilité manuelle), perceptivo-motrices (temps de réaction, méthode dominante utilisée à cette époque-là en psychologie expérimentale et qui l'est restée encore longtemps : temps de réaction de poursuite, réaction des doigts, réaction du pied, temps de réaction au choix, etc.), ou cognitives très parcellaires (substitution de symboles numériques, par exemple), dans lesquelles les performances se dégradent plus ou moins régulièrement avec l'avancée en âge (cf. figures 3 et 4, pages suivantes).

Ici, l'âge va de 8 à 90 ans et les courbes montrent en général un développement pendant les quinze premières années puis une dégradation lente puis de plus en plus forte, il faut bien le reconnaître, avec l'âge, qu'il s'agisse des temps de réaction ou de la motilité manuelle.

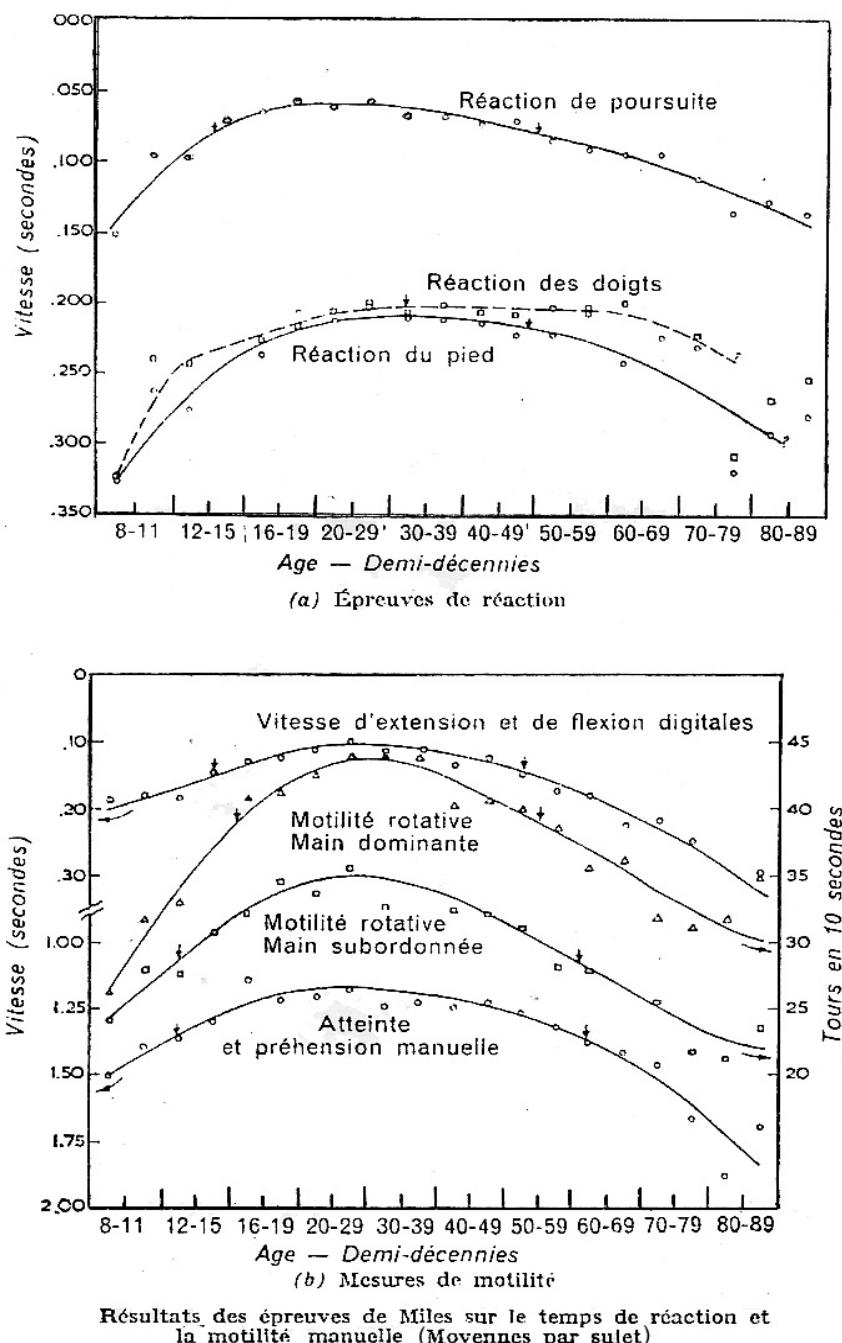
On étudiait ainsi, de façon très séparée, des fonctions isolées du corps humain, avec des épreuves le plus souvent de courte durée et sans signification pour les sujets, sans jamais étudier une activité globale et significative.

À partir de ces données, Welford construit un premier modèle de la performance humaine, avec l'âge en abscisse et le niveau de performance en ordonnée (cf. figure 5, pages suivantes). Les demandes de la tâche (*task requirements* = expression consacrée de cette époque en Angleterre) sont la norme requise de réalisation et, en principe, elles restent en général stables au cours de la vie.

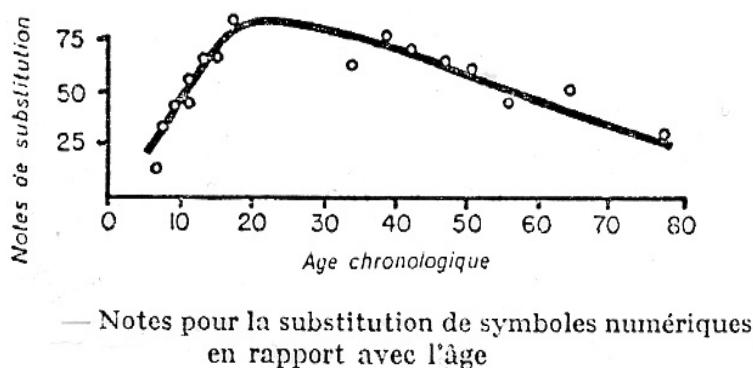
Mais, à un moment donné de la vie, la baisse des capacités rencontre les exigences requises du travail restées constantes et, à partir de là, la performance commence à être mauvaise parce que les capacités sont inférieures aux exigences requises. Voilà le premier modèle construit à partir de données humaines, brutes et élémentaires.

Mais d'autres données montraient, curieusement, que, pour certaines personnes avec l'âge au contraire, les performances s'amélioraient, notamment dans les tâches complexes ayant quelque rapport avec celles de la vie quotidienne et de travail. Welford a donc conçu un autre modèle très simple, établissant le rapport entre âge et performance, avec là encore des courbes hypothétiques ayant pour base à la fois la capacité organique et cette qu'il nomme *l'expérience* (cf. figure 6, pages suivantes). Il a commencé à se dire : « peut-être faut-il séparer les capacités physiques et les capacités mentales », qu'il traduit par le terme « expérience » (courbe B). Avec la courbe de l'avancée en âge (sans indication d'années précises), on voit que, dans l'enfance, la performance croît d'abord, puis diminue, même assez dramatiquement, mais dans le même temps l'expérience croît et compense les pertes en maintenant la performance la plupart du temps au-dessus des normes requises.

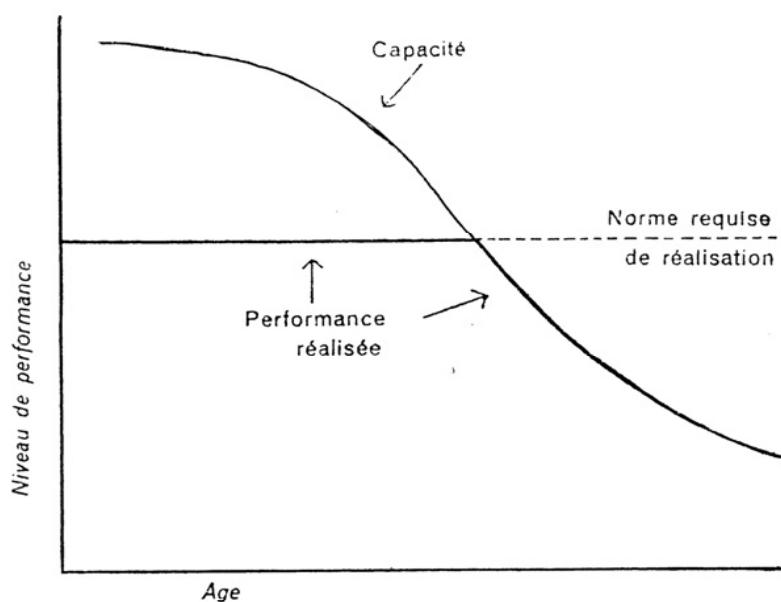
**FIGURE 3**  
**Présentation de résultats traditionnels de psychologie expérimentale**  
**sur le temps de réaction et la motilité manuelle en fonction de l'âge**  
**(fig. 4., 1a-b, Welford [1964])**



**FIGURE 4**  
**Présentation de résultats traditionnels de psychologie expérimentale**  
**sur la performance cognitive en fonction de l'âge**  
**(fig. 6.1., Welford [1964])**



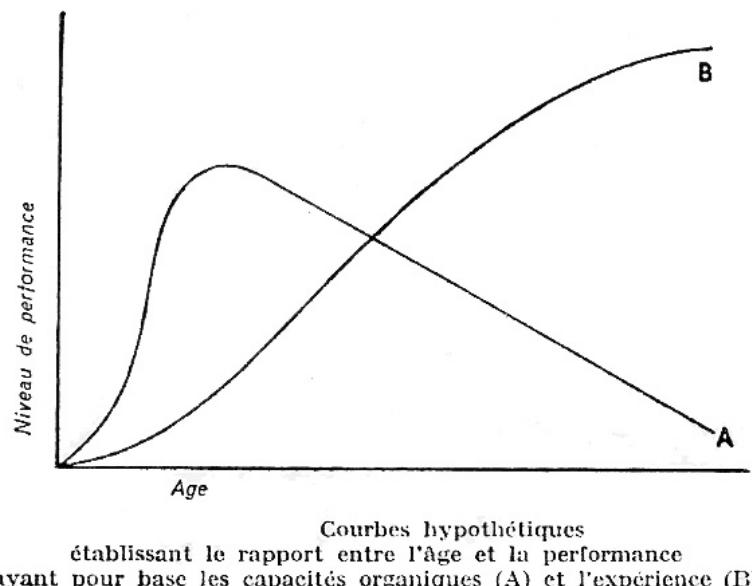
**FIGURE 5**  
**Modèle traditionnel des relations entre performance,**  
**norme requise et capacité en fonction de l'âge**  
**(fig. 1.1., Welford [1964])**



Relation entre la capacité et la réalisation  
lorsqu'il y a un facteur limitatif

Le niveau de la performance peut être une fonction de la vitesse, de la précision ou de la probabilité d'une performance adéquate.

**FIGURE 6**  
**Modèle renouvelé des relations entre âge, expérience et capacités**  
**(fig. 1.2., Welford [1964])**



Ce modèle a introduit la notion d'« expérience » dans l'analyse de la performance, et surtout l'idée de regarder non seulement le résultat de l'activité (performance) mais comment elle a été obtenue (modes opératoires, stratégies...), ce qui a été conceptuellement très important pour les ergonomes qui commençaient à travailler sur les questions de vieillissement au travail (Laville, Teiger, Wisner, 1975).

#### **6.2.4. Expérience, activité et réflexivité : tentatives de définition**

Pour revenir sur la question, abordée rapidement *supra*, de la place de l'expérience dans la construction des savoirs concernant, en particulier, l'activité de travail considérée comme une action, voici quelques références.

Par exemple, Maurice de Montmollin (1996), dans un article qui s'appelle *Savoir Travailler*, illustre bien les tentatives actuelles de réconciliation entre les deux termes des savoirs : « Savoirs théoriques et savoirs d'action se retrouvent tous deux, d'une part dans les savoirs nécessaires et en général prescrits pour comprendre et agir, et d'autre part dans leur mise en œuvre dans l'action par les opérateurs en situation réelle. Il conviendrait en réalité d'opposer plutôt savoir théorique y compris pour l'action, à savoir dans l'action, y compris théorique ».

Poursuivant, il évoque d'autres types de savoirs, les savoirs sur les savoirs ou méta-connaissances, caractéristiques de l'expérience : « [...] il faut y ajouter des méta-connaissances, indispensables pour agir réellement, on pourrait les caractériser comme des savoirs de mise en œuvre des savoirs. Ce sont des savoirs d'action par excellence ; ces méta-connaissances sont caractéristiques de l'expérience, ce sont elles qui expliquent pourquoi les opérateurs débutants les mieux formés, munis des meilleures instructions, ne sont pas aussi performants, mais surtout aussi fiables que les opérateurs ayant quelques années de pratique ».

De son côté, Valérie Pueyo (1999) déclare : « L'expérience est le vécu d'un ensemble de situations dont éventuellement on peut tirer des enseignements. Cette réflexion fondée sur la confrontation à une situation porte à la fois sur des objets et sur les modes d'obtention des résultats ou des effets.

Elle est orientée vers le système technique et la tâche, vers soi mais aussi vers les autres, elle est donc orientée à la fois par les objectifs de l'entreprise, et les objectifs propres de l'opérateur ».

Évoquons enfin la définition de *l'expérience* qui nous est proposée ici par l'équipe du Créapt, dont fait partie l'auteur précédemment cité : « L'expérience se constitue à partir d'événements vécus sur lesquels on a eu la possibilité de réfléchir ; une part de cette expérience est spécifique à la profession exercée, une autre part se construit à partir d'éléments antérieurs du parcours professionnel, et d'autres éléments de vie. Une part de cette expérience relève de parcours et activités individuels, une autre part s'articule sur des composantes collectives de l'activité ».

Personnellement, je souscris complètement à cette définition.

#### **6.2.5. Expérience et compétences**

Le triangle de Gadrey nous était inconnu quand nous avons commencé à travailler sur les soins à domicile avec Hélène et Esther Cloutier en 1997. Nous réfléchissions à l'époque sur un modèle de l'activité qui serait pertinent pour ce type de travail, ayant des différences marquées avec l'activité dans les situations industrielles, référence majoritaire en ergonomie. Nous nous sommes dit : « L'objet du travail (le patient et son environnement), l'organisation, tout cela reste valable, mais ce dont jusqu'à présent on parle assez peu dans les analyses ergonomiques, c'est l'orientation de l'activité vers le soi ». Or, la personne de l'opérateur est très impliquée dans l'activité même de la relation, il existe des effets directs du travail sur soi et sur les façons dont on se comporte pendant et après le travail. Pensez à ce qu'Hélène a dit tout à l'heure sur la façon dont l'aide-soignante s'implique dans la relation pour faire faire à la patiente ce qu'elle veut lui faire faire. Ces choses nous semblaient importantes à formaliser en tant que tel, en faisant du pôle du soi, un des trois pôles d'orientation de l'activité, qui fait le troisième sommet du triangle et, donc, un des termes de la construction de l'expérience et une composante de la compétence (cf. figure 7, Teiger et coll. [1998] ; Cloutier et coll. [1999]). Le travail comme *usage de soi* est quelque chose qu'Yves Schwartz avait développé à la fin des années quatre-vingt (Schwartz, 1988). C'est une réalité qui vaut pour tout type de travail mais c'est un point central dans la relation de service.

Sans entrer dans les détails, pour finir, on vous proposerait comme définition à discuter quelque chose comme : l'expérience est ce qui manque ou, au contraire, ce qui s'ajoute au savoir de base, d'un métier (savoir technique, spécifique) pour faire de la compétence. C'est « l'expérience dans le travail », parce que l'expérience est plus large que le travail, elle déborde la sphère du travail, c'est l'expérience de la vie tout entière. On dit toujours : « Les compétences, c'est la mise en œuvre des connaissances » ; mais la mise en œuvre des connaissances, c'est l'expérience qui nous la permet.

### **6.3. Des caractéristiques de l'expérience au travail. La comparaison expérimentés/novices**

Il doit me rester trois minutes pour faire la comparaison experts/novices ou expérimentés/novices à partir des résultats de recherches récentes dans quatre secteurs très différents. Trois concernent les relations de service : les structures d'accueil des jeunes enfants (crèches), La Poste, les soins à domicile et la dernière, le secteur industriel (usinage dans l'aéronautique).

#### **6.3.1. L'expérience au travail dans les soins à domicile (Cloutier, David, Prévost, Teiger, 1999)**

Je laisse à Esther Cloutier le soin de développer la comparaison expert/novice à partir de l'étude sur les auxiliaires familiales et sociales dans les soins à domicile au Québec. Simplement, je rappelle qu'une des origines de la recherche était justement *l'expérience*. En effet, si ces auxiliaires familiaux et sociales des soins à domicile (AFS) ont un taux de lésions professionnelles quatre fois supérieur au taux moyen du Québec, il se trouve que les AFS les plus âgées ont moins d'accidents de travail que les plus jeunes. C'est pourquoi nous avons considéré qu'il fallait regarder très sérieuse

ment comment l'acquisition de l'expérience leur permet de parer un certain nombre d'accidents du travail, en particulier dans les manipulations des patients. Il est déjà bien établi que c'est dans les premiers temps de la prise d'un travail qu'on a le plus d'accidents. Mais, dans le secteur des services, ce genre de question n'était alors pas encore documenté.

### **6.3.2. L'expérience au travail dans les crèches (Gonzalez, 2000)**

Le deuxième exemple est celui des activités des auxiliaires de puériculture en crèches, étudiées par Rafaël Gonzalez. Quand on compare les expérimentées et les novices, on voit bien une différence dans la façon d'organiser sa propre activité en relation avec autrui, sur deux points particulièrement.

- Premier aspect, l'auxiliaire de puériculture novice a beaucoup de mal à gérer les parents qui l'enveloppent au moment de l'accueil, le matin. Elle passe trop de temps avec eux, ne sachant comment interrompre l'interaction alors que, dans le même temps, elle doit surveiller les enfants. Les conséquences se manifestent rapidement sur le comportement des enfants, ce qui, en rétro-action complique le travail de l'auxiliaire. L'auxiliaire plus âgée, en revanche, voit plus de parents mais passe beaucoup moins de temps avec chacun, car elle sait probablement comment couper court à la relation, tandis que la moins expérimentée écoute tant que les parents parlent, et ne sait pas comment induire chez l'interlocuteur le comportement souhaité pour pouvoir poursuivre son activité.
- Deuxième aspect, l'auxiliaire plus jeune ne sait pas travailler en équipe avec quelqu'un de nouveau. Ainsi, quand arrive une « volante » dans le service pour l'aider, comme elle ne maîtrise pas bien ses tâches, elle laisse la « volante » faire les choses les plus simples, comme les tâches très matérielles et garde pour elle les activités les plus compliquées. Elle ne sait pas gérer la répartition du travail dans l'équipe, à la différence de l'ancienne qui partage beaucoup plus équitablement ses tâches avec la « volante » pour se soulager tout en étant plus efficace.

### **6.3.3. L'expérience au travail au guichet de La Poste (Caroly, Scheller, 1999)**

Dans l'exemple du travail aux guichets de La Poste, Sandrine Caroly et Livia Scheller (1999) développent l'idée qu'avec l'expérience on peut faire un *jeu risqué* avec les règles, à condition d'être soutenu par le collectif de travail. Les auteurs font état de toute une discussion sur comment contourner les règlements pour aller plus vite et ne pas embêter les usagers familiers avec les règles qui obligent à montrer ses papiers d'identité pour la moindre transaction, à ne pas changer les billets en pièces de monnaie, etc. Les guichetiers les plus expérimentés acceptent de transgresser ce type de règle jusqu'à un certain point (sauf quand les situations sont trop risquées, quand l'usager est agressif ou malhonnête), ce que ne se permettent pas, en général, les nouveaux venus. Les auteurs insistent aussi sur les situations où le collectif de travail est défaillant et où, dans ces cas-là, les opératrices sont tout de même obligées de faire ce jeu sur les règles pour permettre au travail de se faire rapidement, mais les conséquences peuvent se retourner contre elles car le chef peut les pénaliser individuellement sans que les autres puissent intervenir, alors qu'il s'agit d'une pratique largement « partagée ».

## **6.4. L'expérience peut-elle se transmettre et comment ? (Cloutier, Chatigny, Ledoux, Lefebvre, 2001)**

Enfin, le dernier point abordé concerne l'analyse réalisée par Esther Cloutier et ses collègues sur la transmission des savoirs professionnels, en situation de travail (dans un atelier usinant des trains d'atterrissement d'avions), par les formateurs informels en entreprise, les tuteurs d'entreprise, dirions-nous.

On constate bien, là aussi et en dépit des différences de situations, qu'en fonction du niveau d'expérience des formateurs, la façon de transmettre et le type de savoir transmis sont différents.

Avec l'expérience, les manières de transmettre vont davantage vers la recherche d'une implication du novice (par exemple en créant des situations de simulation, en se mettant à sa place pour comprendre ce qu'il ne comprend pas, etc.). Au niveau des savoirs transmis, ces formateurs expérimentés, tout en expliquant la tâche, inscrivent le poste dans l'organisation générale du travail, permettant ainsi au novice de se situer dans l'entreprise et pas simplement d'accomplir sa tâche. Tandis que les formateurs moins expérimentés sont plus directifs et impliquent moins le novice et insistent davantage sur les savoirs directement liés à la production immédiate, la machine utilisée et les facteurs organisationnels proches du poste de travail.

Et les auteurs concluent : « L'expérience des formateurs est un élément qui détermine certains aspects du contexte de travail pendant lequel se fait la transmission, éléments qui ont un effet sur celle-ci. Il en est ainsi de la tâche à accomplir et de l'affectation ».

Il y aurait encore bien des choses à dire, mais le temps est écoulé et nous devons en rester là pour permettre d'ouvrir la discussion.

## DISCUSSION

**A. Weill-Fassina :** Ma remarque porte plutôt sur la première partie. Quand on parle de relation de service, je trouve qu'il est beaucoup fait référence à l'interaction entre le client bénéficiaire et le prestataire de service. Or, il me semble qu'il existe un troisième pôle, évoqué par Catherine, qui est le système de travail dans lequel on intervient, c'est-à-dire autant le système technique, si on est à un guichet, que les règles du jeu dans lesquelles s'inscrivent aussi bien les infirmières que les prestataires de service, que la hiérarchie et le type de hiérarchie. Il me semble qu'on psychologise un peu trop le problème lorsqu'on traite simplement des interactions entre le client et le prestataire, et il me semble que le « coinçage » et les conflits viennent du troisième terme.

**H. David :** Je partage ce point de vue sans réserve. Des travaux sociologiques ont été faits sur ce que les sociologues appellent « le travail réflexif ». Ces travaux soulignent que le travail réflexif des agents est souvent, dans les services publics, un enjeu conflictuel entre les gestionnaires, travailleurs sociaux, enseignants, etc. L'élément conflictuel tient souvent aux questions de mesure au cœur des tentatives répétées des administrations pour « contrôler » l'activité. Vous avez tout à fait raison.

**S. Volkoff :** Je pense qu'Annie évoquait aussi les aspects techniques et technologiques des dispositifs.

**A. Weill-Fassina :** Par exemple, c'est une procédure ou un processus qui permet dans l'interaction de faire un équilibre entre l'ordinateur et les difficultés liées à son utilisation, le tout face aux demandes pressantes des clients. Le maintien de cet équilibre a, je pense, des conséquences.

**S. Volkoff :** Je prolonge la réponse d'Hélène en disant que c'est vrai que sur expérience et relation de service, on démultiplie le registre des interrogations apportées au système d'évaluation des performances. Il n'est pas facile d'évaluer l'expérience ; si on commence à avoir l'expérience de ça, en face de nous on a maintenant des interlocuteurs qui ont mis en place des modes d'évaluation de la performance au travail vis-à-vis desquels évaluer les apports de l'expérience n'est pas simple. Évaluer la performance d'une activité de service pose peut-être, en plus, des problèmes spécifiques. On aura Benoît Grasser demain après-midi, un économiste qui a traité de ces questions.

**G. Cornet :** Au préalable, je souhaite dire que je trouve le concept de « coopération avec l'usager » très intéressant. Je pense que ça a été assez peu exploré dans la conception même des services.

Sur le transfert d'expérience entre les générations, je discutais ce *week-end* avec des gens d'Adecco qui faisaient partie de la pénurie de gens qualifiés. On leur demande des jeunes qualifiés, et les jeunes qui sont qualifiés ne correspondent pas aux qualifications attendues par l'entreprise. Ils ont donc un problème de formation et de mise à niveau mal résolu, d'autant plus que le transfert d'expérience est assuré par des gens qui n'ont plus l'expérience de l'entreprise.

**H. David :** Je voudrais souligner, sur la question de la coopération, que ce mot évoque spontanément quelque chose d'harmonieux. Or, bien souvent, les situations de coopération sont imposées dans les services. Par exemple, dans le service public des soins de santé, les gestionnaires vont tenter d'imposer aux personnes âgées que la famille coopère pour trouver du temps, des ressources. Ce n'est donc pas forcément harmonieux. Je ne suis pas certaine que le mot soit bien choisi. À tout le moins, il faudrait explorer les dimensions contraintes de la coopération.

**C. Teiger :** La question de la formation inadaptée aux exigences du travail est un problème ancien et qui traverse l'ensemble des secteurs d'activité. Cela a donné lieu à de nombreuses tentatives, y compris publiques. À un moment donné, Bertrand Schwartz avait lancé sa grande action « Nouvelles qualifications » pour développer dans les entreprises cette transmission des savoirs sur certaines tâches plus ou moins bien délimitées, pour permettre justement à des jeunes de trouver du travail. À mon avis, c'est une question récurrente qui se pose effectivement et qui n'a jamais été correctement traitée, sauf par ce qu'on appelle la « formation par l'apprentissage », qui mixe école et entreprise. En France, comme vous le savez, cela ne marche pas très bien car le modèle reste celui de l'école, réputée seule capable de délivrer des connaissances et de développer les compétences. Or, quand on sort de l'école et qu'on arrive sur le marché du travail, on ne sait pas travailler. Paradoxalement, tout le monde est d'accord sur ce point mais pas d'accord pour reconnaître et valoriser socialement la formation en entreprise. Au final, on prend n'importe qui en entreprise, parfois des gens très bien, et des gens à qui on ne permet pas non plus forcément de formaliser leurs propres connaissances pour voir comment les transmettre. Il n'est pas évident, en outre, de transmettre son savoir dans l'entreprise et pourtant la fonction de formateur est une fonction souvent dévalorisée. On y colle « les vieux », dont on ne sait plus quoi faire. Heureusement, ce sont ceux qui ont le plus d'expérience qui assurent cette tâche, souvent de manière remarquable, en dépit du peu d'aide dont ils bénéficient. Et malheureusement, l'accélération des retraites anticipées fait que les gens qui connaissent parfaitement le système technique dans l'entreprise disparaissent. Les anciens partent, emportant avec eux leurs petits carnets où est consignée leur expérience et les jeunes entrants, qu'on assomme de formations théoriques (en informatique, etc.), ne connaissent pas le cœur du fonctionnement des systèmes et ne le connaîtront peut-être jamais bien sans l'aide des « anciens » expérimentés.

**A. Weill-Fassina :** Les évaluations de compétence dépendent aussi de l'encadrement et de la gestion de l'entreprise. Les compétences, définies comme des compétences requises, ne recouvrent pas forcément ce qu'est la compétence de l'individu. Par exemple, dans le travail de Sandrine Caroly sur La Poste, on voit bien que, dans telle agence, certaines compétences développées par la guichetièrerie pour prendre en compte le système technique sont appréciées, alors que dans une autre agence c'est l'application scrupuleuse de la règle qui prévaut.

Deuxième remarque sur la coopération, pour certains secteurs comme celui des auxiliaires de puériculture ou ceux de la prise en charge éducative d'enfants difficiles, cette coopération n'est absolument pas donnée ni imposée par le gestionnaire. Elle est à construire avec le bénéficiaire. L'idée de coopération prise en ce sens est donc, dans certains cas, complètement fausse.

**R. Gonzalez :** Par rapport à l'expérience, je voudrais ajouter que je vois de plus en plus, dans les secteurs où je fais ma recherche, que l'expérience est développée à côté de plusieurs exigences. Le développement des compétences et de l'expérience est associé à différentes « sources » (comme les demandes des parents, les exigences de la mairie par rapport aux crèches, les aspects éthiques du métier de la petite enfance) et pas à la seule activité à l'intérieur de l'établissement.

**S. Volkoff :** « Associé » comment ?

**R. Gonzalez :** Par exemple, la relation entre les enfants et les professionnels de la petite enfance (PPE) n'est pas vraiment de la coopération mais une construction petit à petit des espaces entre eux. Ensuite, les parents font des demandes ou ont des attentes vis-à-vis des professionnels. Par exemple, à la sortie d'une crèche collective, la principale exigence des parents vis-à-vis des professionnels, est que leur enfant soit propre et autonome (il peut aller seul aux toilettes). Cette demande récur

rente n'est formalisée nulle part. Et puis, ces parents sont aussi des citoyens et des électeurs pour la municipalité. Si on revient à l'expérience, les personnels doivent prendre en considération ces différents éléments au moment où ils réalisent leur activité. De fait, l'aspect technique et organisationnel est une expérience située et les auxiliaires familiales développent à côté d'autres types d'expérience. On pourrait parler pour les différents types de service d'une expérience située par rapport aux règles, par rapport aux interactions entre les professionnels et les autres mondes qui touchent à l'activité.

**S. Volkoff :** Cela veut-il dire que si l'expérience est située par rapport à tout ça, elle offre aussi des moyens d'agir ou pas sur cet ensemble-là ? Des PPE pourraient, par exemple, intervenir sur la manière dont la municipalité s'adresse aux électeurs sur la question des crèches ?

**C. Teiger :** Exactement. On aurait dû replacer tout cela dans un contexte plus large encore, qui est le fonctionnement « administrativo-je ne sais quoi » où l'action est d'autant plus possible que les élections sont proches. Concrètement, les PPE de cette municipalité ont obtenu des réorganisations dans les crèches, car les élections approchaient. Les réunions de parents, suite à l'étude ergonomique, avaient permis d'inviter l'adjoint au maire et de faire entendre un certain nombre de revendications.

**H. David :** Dans un milieu, on peut aller de la coopération zéro à beaucoup de coopération. Il y a bien des degrés entre conflictuel et harmonieux.

**S. Volkoff :** Oui, mais les coopérations peuvent être plus ou moins authentiques. On peut avoir l'image de la coopération et puis une coopération bien réelle. L'injonction peut donner à l'usager le sentiment que vous coopérez avec lui, mais en même temps les contraintes de temps, etc. font que ça n'est pas une réelle coopération. Les études sur les centres d'appels téléphoniques montrent bien ce phénomène : l'important est finalement de coopérer quand même, mais surtout de donner le sentiment qu'on coopère, que l'usager reparte avec l'idée qu'on a coopéré avec lui.

**C. Teiger :** Oui et c'est aussi d'une certaine façon ce que disait Hélène à propos de la notion de « travail affectif » en sociologie, à savoir l'idée d'amener l'usager dans des dispositions telles que le travail doit pouvoir se faire vite et mieux.

**R. Gonzalez :** En même temps, par rapport à la coopération et à cette demande, que vous avez évoquée, de voir l'usager coopérer avec la demande du prestataire de service, je pourrais dire, par rapport à mon terrain sur les professionnels de la petite enfance, que parfois ces professionnels interrogent les parents de manière tellement pressante que les parents se sentent surveillés. Par exemple, quand un enfant arrive avec une blessure à la tête, on questionne immédiatement les parents. Le positionnement de ce type de professionnel qui s'inscrit dans les missions fixées par la loi de protection de l'enfance, pourrait être interprété à long terme par les parents comme une intervention dans leur vie privée. Cela conduit parfois à des accrochages car les parents, qui ne comprennent pas ce type de demande, deviennent méfiants. D'autant plus que je serais tenté de dire que, pour protéger le métier, les professionnels poussent encore plus loin en n'expliquant pas pourquoi ils posent des questions. La coopération n'est vraiment pas évidente ici.

**S. Volkoff :** Il me semble qu'on va retrouver cet enjeu dans plusieurs interventions, parce que la question de ce qui est donné à voir ou pas, de part et d'autre, conditionne beaucoup l'efficience d'un appel à l'expérience. Je me souviens du débat à La Poste entre guichet fermé (avec la paroi de verre) et guichet en accueil (dans les bureaux sans matérialisation du guichet). D'un certain point de vue, la deuxième option installe une relation plus riche, plus facile, plus coopératrice avec l'usager, mais, d'un autre côté, elle prive les guichetières d'une possibilité de concertation entre elles, discrète, qui d'une certaine manière améliore ensuite la qualité de la coopération. En fait, la qualité de la coopération va dépendre du fait qu'à un certain moment, on puisse couper la situation de coopération. On reviendra certainement sur tout ça.

**T. Leblanc :** J'ai juste une question sur la relation entre le travail de normalisation dans les entreprises et la place que laisse ce travail à l'expérience. J'ai l'impression que l'expérience est quelque

chose qui se construit avec et contre la norme et de fait, à partir du moment où on essaie de généraliser une norme, que fait-on de l'expérience ? Comment peut-on l'intégrer dans la normalisation ?

**A. Weill-Fassina :** Le jeu entre expérience et normalisation doit être conçu comme quelque chose de dynamique en permanence. Le gars va acquérir l'expérience de la nouvelle normalisation et va développer de nouvelles compétences pour jouer avec cette normalisation, parce que la normalisation n'arrivera jamais à recouvrir le réel. Donc, il devra inventer des choses, s'adapter et, au bout d'un certain temps, il lui faudra revoir la normalisation ou bien reconnaître qu'il a trouvé les meilleures solutions avec la compétence qu'il met en œuvre. Je crois qu'il ne faut pas opposer les deux. Pour le dire autrement, la compétence est une gestion de la normalisation. À un moment, les gestionnaires peuvent se dire : « Oh ! Ben, finalement ce que fait le personnel est bien mieux que ce que j'avais prévu », et donc on va changer les normes, les assouplir, etc. Mais ça recommencera.

**S. Volkoff :** Même Taylor le disait, contrairement à ce qu'on pense.

**V. Pueyo :** Il me semble qu'au lieu d'opposer normalisation et expérience, il faut plutôt se demander quel est le contenu de cette normalisation. Il me semble, par ailleurs, que justement, quand on s'intéresse aux relations de service, on voit les difficultés qu'il peut y avoir quand on est confronté à l'absence de règles, de prescriptions, de normalisation.

**C. Teiger :** Je suis d'accord avec Annie et Valérie, mais je vous renvoie cette question : quel est l'objectif de la normalisation ? Est-ce pour mieux contrôler ce que font les personnes, pour mieux reconnaître ce qu'elles font, y compris pour réévaluer les salaires ou les qualifications ? Est-ce pour mieux concevoir les formations ou pour définir les exigences requises pour l'emploi ? Beaucoup d'objectifs sont attribuables à la normalisation. De toute façon, les relations sont effectivement dynamiques. Mais ça peut être aussi une aide, comme vient de le dire Valérie, comme dans le cas des procédures de qualité. On voit bien que la qualité totale est une procédure commerciale pour avoir un label et mieux se vendre. On a embêté les travailleurs avec la formalisation de toutes leurs activités et maintenant ils sont coincés avec ça, et, comme l'explique Annie, il y a longtemps que ce que recouvrent les procédures de qualité totale n'existe plus dans la réalité.

Dans les métiers comme celui des crèches, il y a souvent obligation de résultat sans obligation de moyens. Dans les crèches justement, la mission est gigantesque et les moyens ridiculement dérisoires, voire absents ou inadaptés. On ne sait pas ce que font les personnels de la Petite Enfance mais ce qu'ils sont censés faire. Tant qu'il n'y a pas de normalisation minimum, on ne peut pas réfléchir sur les moyens. Un aspect positif de la norme est de permettre cette définition des moyens.

Un autre aspect de la normalisation irait du côté de la formalisation et aiderait à développer les aspects de formation. On entend dire souvent : « La relation, ça ne s'apprend pas, ça s'apprend sur le tas », c'est vrai et c'est faux. Je pense que si on arrêtait de traiter ces habiletés relationnelles comme des habiletés perceptives, comme on le fait généralement dans les livrets de formation, on ferait un grand pas en avant. Certaines choses, complètement laissées de côté à l'heure actuelle, peuvent être faites, y compris sur le plan relationnel.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARBIER J.-M. (coord.), 1996, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, coll. Pédagogie d'aujourd'hui.
- CANGUILHEM G., 1988, « Présentation », in Y. Schwartz, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Mesidor/Éditions sociales, pp. 19-22.
- CAROLY S., SCHELLER L., 1999, « Expérience et compétences des guichetiers de La Poste dans leurs rapports à la règle », *Actes du XXXIVe Congrès de la SELF*, Caen.
- CHOPART J.-N. (dir.), 2000, *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 303 p.
- CLOUTIER E., CHATIGNY C., LEDOUX E., LEFEVRE S., 2001, *Transmission des savoirs professionnels en milieu de travail : le cas de l'usinage*, Proceedings du Congrès SELF-ACE, Montréal, 3-5 octobre.

- CLOUTIER C., DAVID H., PRÉVOST J., TEIGER C., 1999, « Les compétences des auxiliaires familiales et sociales expérimentées et leur rôle protecteur à l'égard des contraintes et des risques dans l'activité de travail », *Formation Emploi*, 67, pp. 63-75.
- COURTOIS B., PINEAU G. (coord.), 1991, *La formation expérientielle des adultes*, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, délégation à la Formation professionnelle, Paris, La Documentation Française, 348 p.
- DEWEY J., 1938, *Experience and Education*, New York, McMillan Press.
- FALZON P., 1987, « Langages opératifs et compréhension opérative », *Travail Humain*, t. 50, n° 3, pp. 281-286.
- FALZON P., 1991, « Les activités verbales dans le travail », in R. Amalberti, M. de Montmollin, J. Theureau (éds.), *Modèles en analyse du travail*, Liège, Mardaga, pp. 229-250.
- FALZON P., LAPEYRIÈRE S., 1998, « L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service », *Le Travail Humain*, vol. 61, n° 1, pp. 69-90, reproduit dans *La relation de service : construire la performance avec le client*, Dossier documentaire réalisé par C. David, Paris, Anact.
- GADREY J., 1994, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du travail*, XXXVI, n° 3, pp. 11-18, reproduit dans *La relation de service : construire la performance avec le client*, Dossier documentaire réalisé par C. David, Paris, Anact.
- GADREY J., 1996, *L'économie des services*, Paris, La Découverte.
- GOFFMAN E., 1987, *Façons de parler*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun, 278 p.
- GOFFMAN E., 1973, La mise en scène de la vie quotidienne, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun.
- GOLLAC M., VOLKOFF S., 1996, « Citius, altius, fortius », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, pp. 54-67.
- GONZALEZ R.-E., 2000, *Surveillance et gestion de tâches interférentes par des auxiliaires de puériculture en crèche*, Mémoire de DEA d'ergonomie, Paris, Laboratoire d'ergonomie du Cnam.
- GONZALEZ R., WEILL-FASSINA A., CLAIRE-LOUISOR J., 2001, « Les activités d'intervention psycho-socio-éducatives : une catégorie spécifique de relation de service », *Actes du XXXVIe Congrès de la SELF*, Montréal.
- HABER S., 1964, *Efficiency and Uplift: Scientific Management in the Progressive Era, 1890-1920*, Chicago, University of Chicago Press.
- HOSCHILD A.R., 1983, *The Managed Heart, Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- LACOSTE M., 1991, « Les communications de travail comme interactions », in R. Amalberti, M. de Montmollin, J. Theureau (éds.), *Modèles en analyse du travail*, Liège, Mardaga, pp. 191-227.
- LAVILLE A., TEIGER C., WISNER A., 1975, *Âge et contraintes de travail*, Paris, NEB Éditions scientifiques.
- MONTMOLLIN M. (de), 1996, « Savoir travailler. Le point de vue de l'ergonome », in J.-M. Barbier (coord.), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, PUF, coll. Pédagogie d'aujourd'hui, 9 p.
- PEZET V., VILLATTE R., LOGEAY P., 1993, *De l'usure à l'identité professionnelle : le burn-out des travailleurs sociaux*, Paris, Eds TSA, 296 p.
- PIAGET J., 1970, *L'épistémologie génétique*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, n° 1399.
- PUEYO V., 1999, *Gestion de l'efficience avec l'âge et l'expérience : quelles questions pour le pilotage de la production ?* Séminaire Vieillissement-Travail du Créapt, Paris, mai.
- SCHÖN D.A., 1987, *The Reflexive Practitioner*, San Francisco, Jossey Boss.
- SCHWARTZ Y., 1988, *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Mesidor/Éditions sociales, 907 p.
- TEIGER C., 1995, « Penser les relations âge/travail au cours du temps », in J.-C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (éds.), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès, pp. 15-72.
- TEIGER C., CLOUTIER E., DAVID H., PRÉVOST J., 1998, « Apprendre à parler, apprendre en parlant de son travail - le rôle des dispositifs socialement construits - la restitution collective des résultats de recherche », in Lazar, A. (coord.), *Langage(s) et travail : Enjeux de formation*, Paris, INRP, Cnam, CNRS éd., pp. 352-357.
- THEUREAU J., PINSKY L., 1983, « Action et parole dans le travail infirmier », *Psychologie Française*, 28, 3-4, pp. 255-264.
- VALLERY G., BONNEFOY M.-A., 1997, « La relation de service dans des organismes publics à caractère social : entre le dire et le faire de l'agent », *Performances humaines et techniques*, 89, pp. 15-25.

VERMERSCH P., 1990, « Questionner l'action : l'entretien d'explicitation », *Psychologie Française*, numéro spécial « Anatomie de l'entretien », 35, 3, pp. 227-235.

WELFORD A. T., 1964, *Vieillissement et aptitudes humaines*, Paris, Presses universitaires de France (traduction de *Ageing and Human Skills*, The Oxford University Press, 1958).



## CHAPITRE 2

# LES PRESTATIONS SOCIALES : USAGES DE L'INFORMATIQUE ET RAPPORT AUX USAGERS

## Corinne Gaudart, Serge Volkoff, ergonomes

---

**Corinne Gaudart.** Je vais vous présenter des résultats tirés d'une série d'études qui se sont déroulées dans deux CAF (caisses d'allocations familiales) différentes d'Île-de-France, entre 1996 et 2000. Elles ne portaient pas sur les questions de relation de service. Les questions qui nous étaient posées se centraient sur la capacité des opérateurs vieillissants à pouvoir s'adapter à un nouveau logiciel. Or, ils utilisent l'informatique en lien avec la relation de service ou du moins, la relation de service telle que ces techniciens se la représentent. Ils utilisent aussi l'informatique et le nouveau logiciel en fonction de leur expérience acquise en informatique mais aussi dans le rapport à l'usager.

### I. QUELQUES INFORMATIONS SUR LE CONTEXTE ET LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE

La CAF au niveau national traitait jusqu'à présent les dossiers des allocataires avec deux types de logiciel, un pour la province et l'autre pour l'Île-de-France. Au moment où nous avons démarré la deuxième étude, la CAF venait de mettre en place un troisième logiciel pour l'ensemble des CAF au niveau national. Autrement dit, un seul logiciel pour tous les techniciens des différentes CAF. Cette volonté d'homogénéisation s'accompagne d'une volonté de mieux maîtriser la comptabilité des actes réalisés par les techniciens dans l'idée de mieux maîtriser les dépenses. Cela s'est traduit par une standardisation des procédures, et la prégnance d'une logique de gestion dans la manière d'aborder et de traiter les dossiers des allocataires.

La première étude, réalisée par Antoine Laville et Serge Volkoff en 1996, avait été commanditée par l'observatoire des métiers de l'UCANSS (un organisme qui fait le lien entre les branches de la Sécurité sociale). Cette étude, plutôt exploratoire, avait pour objectif de mieux comprendre la nature de l'expérience des agents, surtout des agents en milieu de carrière. Elle était alors indépendante de l'introduction du nouveau logiciel qui eut lieu deux ans après.

Ainsi, deux ans plus tard, toujours dans la même CAF d'Île-de-France, s'est déroulée une deuxième étude à l'initiative cette fois de la direction du site. Elle nous demandait d'intervenir sur les recommandations à apporter pour que les formations soient en phase avec cette population vieillissante, en milieu de carrière. Le site craignait en effet qu'elle souffre de difficultés à l'introduction du nouveau logiciel.

Enfin, une troisième étude s'est tenue en 1999-2000, sur un autre site d'Île-de-France. La direction nous sollicitait, après l'implantation du logiciel, pour analyser les modes d'appropriation de cet outil par ses agents.

Au final, on a vu avant, pendant et après, l'introduction du nouveau logiciel ; ce qui me permet de vous dessiner la situation à ces différentes étapes.

## 2. DES CHOIX DE CONCEPTION QUI REDÉFINISSENT LE CONTENU DU TRAVAIL

Je vais dans un premier volet vous montrer en quoi les choix de conception de ce nouveau logiciel redéfinissent assez profondément le contenu du travail accompli par les techniciens. Ces derniers sont la plupart du temps dans des bureaux. Ils reçoivent des courriers d'allocataires et sont en charge de leur traitement. Pour ce faire, ils consultent les dossiers informatiques des allocataires et « liquident », c'est-à-dire rentrent des informations pour pouvoir répondre aux questions, changer les prestations, en apporter de nouvelles, etc. Ensuite, une « notification » peut être adressée à l'allocataire. Certains techniciens sont polyvalents et vont accueillir les allocataires au guichet. Cela dépend des techniciens, mais aussi des sites. Au départ, nous avons délaissé cette question du guichet et du contact direct, pour privilégier le travail en bureau des techniciens. Quoi qu'il en soit, même si les techniciens ne sont pas au guichet, ils sont confrontés en permanence aux allocataires par le biais du téléphone. En effet, les équipes sont organisées de telle façon qu'un technicien va passer régulièrement un moment à répondre aux allocataires qui téléphonent.

Les stratégies d'expérience, développées par les agents sur l'ancien logiciel, visent de manière générale à combiner des buts du côté de la préservation de soi - ce qui se traduit essentiellement par : éviter les situations d'urgence -, mais aussi des buts du côté de la relation de service telle qu'ils la conçoivent. Si on relève les principales caractéristiques de ces stratégies d'expérience, on voit qu'à la réception d'un courrier d'allocataire, les techniciens visent au moins deux objectifs dans son traitement.

Le premier objectif, qui est un objectif « prescrit », les voit s'assurer de la présence des informations nécessaires au bon traitement du dossier. Deuxième objectif, ils repèrent les renseignements fournis par ailleurs dans le courrier et en profitent pour vérifier ou mettre à jour leur fichier d'usager. C'est une charge de travail supplémentaire dans l'instant présent, qui va au-delà de la prescription, mais qui leur permet de desserrer les contraintes de temps à venir, pour eux ou pour les collègues. En effet, les techniciens ne suivent pas personnellement des allocataires, mais une équipe, selon un découpage géographique, gère un ensemble d'allocataires. Ils sont donc amenés à traiter les dossiers précédemment visés par leurs collègues et assurent la bonne relation avec l'allocataire en complétant le dossier, car un dossier à jour permet de répondre plus rapidement et donc plus efficacement aux questions posées par un allocataire.

Par ailleurs, ces techniciens essaient de réaliser avec l'outil informatique ce qu'on a appelé un « diagnostic d'ensemble de la situation de l'allocataire », grâce aux éléments dont ils disposent dans le courrier reçu et à la consultation informatique du dossier. Cela lui permet une fois encore de regrouper les informations pour le droit à certaines prestations. Cette activité est en continuité avec les premiers objectifs, car la plupart des demandes d'informations des allocataires, au guichet ou au téléphone, ont trait aux montants versés, généralement parce que l'allocataire s'attend à recevoir plus d'argent. Il est donc essentiel pour le technicien de connaître l'historique et les raisons d'un montant pour comprendre la situation d'un allocataire. Ils vont ainsi chercher à replacer les prestations dans l'histoire de l'allocataire dans ses liens avec la CAF et vont aussi chercher à aborder sa situation de manière plus globale, en dehors justement de ces liens, ce qui leur permet parfois d'enfreindre certaines règles. Par exemple, l'allocataire aurait dû envoyer tel ou tel document pour déclencher tel ou tel paiement mais parce qu'il connaît la situation de précarité de l'allocataire, le technicien va essayer, même en l'absence de la pièce, de déclencher ce paiement. Ils essaient d'avoir une connaissance un peu personnalisée de la situation pour répondre au mieux aux besoins et demandes de l'allocataire. Or, ces informations ne sont pas fournies par les différents panneaux proposés par le logiciel. Des pages écrans apparaissent en fonction de la prestation à traiter, mais il existe ce qui est appelé une « zone en clair », ou « zone technique », qui est un espace libre où les techniciens peuvent rédiger les informations qu'ils jugent utiles de rapporter au dossier pour avoir une compréhension plus rapide et plus complète du dossier. Cette « zone en clair » permet de simplifier la compréhension de celui-ci mais aussi d'homogénéiser l'attitude de l'équipe vis-à-vis de

certains allocataires. Ainsi, un technicien appelé à traiter un dossier suivi précédemment par un collègue va pouvoir, grâce à la zone en clair, comprendre rapidement la situation pour répondre au mieux aux attentes de l'allocataire.

**Serge Volkoff.** Les informations sont écrites en plus du dossier informatique, mais dans des termes tels qu'elles transmettent aussi l'*a priori* de confiance ou de défiance d'un technicien vis-à-vis de tel ou tel allocataire. De fait, la manière de rédiger les informations véhicule par exemple le soupçon sur l'honnêteté d'un allocataire ou au contraire, une grande bienveillance vis-à-vis d'un autre.

**Corinne Gaudart.** Cette zone en clair sert à gagner du temps et à anticiper le prochain contact avec l'allocataire. Voici des exemples tirés de quarante-huit dossiers traités par trois techniciens (cf. tableau). Vous voyez que les techniciens vont en permanence consulter cette zone soit pour simplement regarder, soit pour regarder et écrire. On voit aussi que, dans le type d'informations recherchées ou renseignées, se trouvent par exemple beaucoup « d'informations supplémentaires utiles » c'est-à-dire d'informations qui ne sont pas contenues dans les différents panneaux mais qui sont nécessaires à la compréhension du dossier. Quand les techniciens ouvrent un dossier, ils vont bien souvent chercher dans cette zone technique ce qu'on appelle « la synthèse du courrier ». En effet, le technicien, qui a effectué le traitement précédent, a résumé le courrier envoyé par l'allocataire. Par ce biais, il dispose de manière rapide et efficace de l'historique du dossier.

### Nature des informations contenues dans la zone technique dans l'ancien logiciel

(Analyse de 48 dossiers traités par 3 techniciens)

ZT consultée : 25-ZT renseignée : 17

	Informations cherchées et trouvées déjà présentes dans la zone technique	Informations ajoutées dans la zone technique
<b>Synthèse des opérations</b>	3	3
<b>Synthèse du courrier</b>	3	10
<b>Affinage d'un code</b>	1	1
<b>Informations supplémentaires utiles</b>	11	6
<b>Explication d'une démarche particulière</b>	0	1

**Serge Volkoff.** La zone technique en question a été consultée vingt-cinq fois sur les quarante-huit dossiers dressés. Vous voyez ici le nombre de fois où ils ont trouvé l'information qu'ils espéraient, ce qui n'allait pas de soi. Cela signifie qu'il existe une sorte de savoir collectif de cette zone, en clair, une espèce de communauté d'entente collective autour de la manière de s'en servir, puisque l'agent s'attend à y trouver les informations que ses collègues y ont effectivement mises.

**Corinne Gaudart.** Cette zone existait dans un logiciel encore antérieur, elle s'appelait « bloc-note ». Quand le logiciel a été changé, les concepteurs ne savaient pas vraiment à quoi servait cette zone mais, par principe de précaution, ils l'ont transférée sur le logiciel francilien (tel qu'il existe avant la conception du logiciel national). Ces stratégies d'expérience permettent des gains de temps, un traitement de qualité du point de vue de ces techniciens. Le logiciel francilien s'y prêtait assez bien, d'autant plus que la navigation dans le dossier de l'allocataire était extrêmement souple. En effet, un dossier, je vous le disais, est constitué de différents panneaux (10, 15, 20...) que le technicien peut appeler comme il l'entend. Avec le nouveau logiciel national, le système de navigation d'un panneau à l'autre a complètement changé. Avant on pouvait appeler au fur et à mesure les panneaux dont on avait besoin ; désormais, dans le cadre de la standardisation des procédures, le

technicien doit nommer au logiciel *a priori* tous les panneaux qu'il veut consulter et, une fois lancé, il doit dérouler l'ensemble de la procédure avant de pouvoir consulter d'autres panneaux. Ainsi la manière de consulter les dossiers d'allocataire s'est rigidifiée, avec trois conséquences :

1. Ce mode de diagnostic progressif que les techniciens adoptaient pour comprendre le dossier est remis en question et remplacé désormais par un mode de diagnostic *a priori*. Au vu des dossiers-papier dont on dispose, on décide préalablement des panneaux informatiques que l'on souhaite consulter. Avec le nouveau logiciel, un technicien en liquidation, qui se trompe sur un panneau en entrant de nouvelles informations, est coincé dans sa procédure. Il doit aller au bout de la procédure et remplir les différents panneaux. Il doit ensuite faire re-défiler le travail qu'il vient de réaliser pour trouver où est cachée l'erreur.
2. La question de la taille et de l'accessibilité de cette fameuse zone en clair. Compte tenu de l'architecture du nouveau logiciel, le transfert du contenu de la zone en clair dans la nouvelle version et son mode d'utilisation sont extrêmement compromis. Tout d'abord, l'information est éparsillée, car la zone technique, telle qu'elle était conçue auparavant, se trouve désormais éclatée dans une dizaine d'espaces différents. Ensuite, l'accessibilité de cette zone est réduite dans la mesure où pour liquider, c'est-à-dire pour entrer des informations, la procédure oblige à nommer *a priori* les différents panneaux. Si vous ne nommez pas les zones techniques que vous voulez consulter ou renseigner, vous êtes obligé de défiler la procédure pour revenir au point initial et faire une nouvelle requête au logiciel. Et quand vous arrivez dans cette zone, la liberté du technicien est alors amoindrie par trois niveaux d'usage. Au premier niveau, l'information est indélébile, ce qui fait que les techniciens l'utilisent peu. Cette zone est conseillée pour signaler que tel allocataire est fraudeur mais, comme cette information est indélébile, les techniciens répugnent à l'utiliser. Les deux autres ne peuvent pas être complètement effacées ; on peut simplement réécrire dessus, ce qui occasionne quand même des difficultés pratiques aux techniciens. Bref, la possibilité d'agir et de maîtriser son contenu est beaucoup plus compliquée pour eux.
3. La notification, c'est-à-dire le produit de sortie du logiciel envoyé aux allocataires, est automatiquement générée par le logiciel en fonction du travail effectué par le technicien. Celles générées par le nouveau logiciel (Cristal) s'avèrent souvent confuses, ce qui provoque de fréquentes demandes d'explication de la part des allocataires qui ne les comprennent pas. Ils vont donc se renseigner auprès des techniciens, au guichet ou par téléphone. Serge, à l'issue d'une demi-journée d'observation au guichet, montrait que la moitié des démarches aurait pu être évitée avec des notifications plus claires. C'est aussi une perte d'information pour le technicien qui utilisait ces notifications pour comprendre la situation de l'allocataire, car parfois elles ne sont pas plus claires pour lui que pour l'allocataire.

**Serge Volkoff.** Une histoire nous avait beaucoup frappés quand on l'avait restituée aux opérateurs et à l'encadrement. Elle illustre le côté extrêmement prégnant du message ordinateur reçu par les opérateurs. Il s'agissait d'une personne plongée dans des difficultés financières et qui était venue au guichet car elle venait de recevoir un avis comme quoi elle devait rembourser au plus vite une somme importante à la CAF. En réalité, cet avis provenait d'un petit désordre administratif de sa part, vu qu'elle n'avait pas fourni en temps utile une déclaration de ressources. Elle arrivait donc au guichet avec le document en question qui permettait de régulariser sa situation et de faire en sorte que n'apparaîsse plus de « dette » vis-à-vis de la CAF. L'opératrice au guichet lui explique cela, l'allocataire donne le document et l'opératrice lui dit alors : « Cet après-midi même j'irai dans les services, je ferai le nécessaire ». Moi, qui étais en situation d'observateur et qui avais en face de moi cette allocataire, je la vois se décomposer et dire d'une voix étranglée : « Mais j'ai pas d'argent du tout ! J'ai absolument pas de ressources ! ». La technicienne, tout en s'affairant, continue à lui expliquer et, au bout d'un moment, je réalise que l'allocataire avait compris qu'elle allait devoir payer la créance l'après-midi même, tant était puissant le message de l'ordinateur. Alors que la technicienne était en train de dire qu'il ne fallait plus tenir compte du message de l'ordinateur et que l'affaire était réglée, l'allocataire, compte tenu de la force du message sorti de l'ordinateur de la CAF, ne pouvait comprendre autre chose que « tout devra être réglé cet après-midi même ».

L'affaire éclaircie, la dame est finalement partie soulagée, mais j'ai demandé à la technicienne : « Vous avez vu ce qui s'est passé ? La dame était convaincue, comme vous lui avez dit que vous alliez régler l'affaire, qu'il allait falloir qu'elle paye ». Elle n'avait rien remarqué et était catastrophée, se reprochant son manque de clarté. La question n'était pas là, tant l'idée que « ce qui sort de l'ordinateur est la vérité » est forte chez les gens. Et quand on voit la manière dont ces notifications sont rédigées, on mesure l'ampleur de la tâche des techniciennes pour rattraper le coup dans la relation de service et faire admettre aux allocataires que l'ordinateur a dit quelque chose d'inexact.

**Corinne Gaudart.** On a eu l'occasion à la restitution de rencontrer collectivement les techniciens et j'ai justement repris les propos de cette technicienne suite à cette petite histoire : « C'est très compliqué de pouvoir gérer ça, je leur dis carrément aux allocataires : "Ne vous occupez pas de ça (de la notification), écoutez-moi plutôt". Je le leur dis pour annuler leurs pensées sans cela ils continuent à mettre en doute mes explications parce qu'ils restent obnubilés par ce qui sort de l'ordinateur ». Et un peu plus loin : « Et quand on doit lui avouer (à l'allocataire) qu'on comprend pas sa notification, c'est très embarrassant aussi [...] Écoutez-moi, je vais vous expliquer, mais des fois je comprends pas aussi ».

Cet exemple illustre ce dont je vous parlais tout à l'heure, à savoir que les techniciens enfreignent parfois des règles pour pouvoir répondre à la situation difficile d'allocataires. Voilà une technicienne au guichet qui décide que le dossier est suffisamment urgent pour qu'elle s'en occupe l'après-midi même et va donc le mettre en haut de la pile, ce qui n'est pas prévu dans l'organisation du travail. Mais c'est ici la manifestation d'une certaine idée de la relation de service que se font ces techniciens au regard des allocataires qu'ils ne voient pas comme une somme de prestations, mais comme des individus avec une histoire et des difficultés.

On a tenté de faire une typologie des problèmes qu'on pouvait rencontrer avec les notifications. Parfois, par mesure d'économie, aucune notification n'est faite, principalement parce que la situation de l'allocataire est inchangée. À charge pour lui de vérifier que la somme perçue est correcte. Mais quand ces notifications sont envoyées, on relève soit des informations tronquées, soit des formulations imprécises qui laissent dans le doute ou qui ouvrent la porte à une pluralité d'interprétations, soit des défauts de logique entre les différentes phrases générées par le logiciel. Voici un exemple de notification qui mêle à peu près tout ça : « Vous avez repris la vie commune, vous dépendez d'un autre organisme pour le versement de vos prestations. Les informations se rapportant à l'abattement sur vos ressources prises en compte pour le calcul de votre aide au logement ont été modifiées. Nous avons étudié vos droits et il apparaît après calcul que [...] ».

Dans ce type de courrier, chaque phrase correspond à un type d'information que le technicien a rentré dans l'ordinateur et le produit va ajouter différentes phrases typiques et va les additionner sans véritables liens, ce qui fait qu'au final on ne sait pas trop d'où vient ni comment vérifier le montant annoncé. C'est typiquement ce genre de notification qui génère des demandes d'explication de la part des allocataires.

**Serge Volkoff.** En l'occurrence, l'information : « Vous dépendez d'un autre organisme pour le versement de vos prestations », sans être inutile pour l'allocataire, n'a rien à voir avec le reste du propos. Le fait que cette personne ait repris la vie commune et que du même coup ses ressources changent car s'ajoutent à celles du conjoint, ça oui ! Ça modifie ses droits à prestation, mais la phrase : « Vous dépendez d'un autre organisme » est déclenchée uniquement par pure logique informatique. Au moment où le technicien envoie l'information, cette personne habite avec un conjoint à tel endroit, et l'ordinateur, qui a enregistré le déménagement et le fait que c'était une autre caisse, déverse dans la notification les informations qui lui sont venues dans l'ordre du traitement informatique. Et « Nous avons étudié vos droits et il apparaît après calcul que [...] » renvoie aux éléments qui précédent parmi lesquels certains n'ont aucun rapport avec le calcul.

**Corinne Gaudart.** La quatrième caractéristique de ce nouveau logiciel qui perturbe les stratégies d'expérience développées avec l'ancien, concerne cette fois des problèmes beaucoup plus ponctuels mais qui pèsent au quotidien, à savoir les problèmes de convivialité. Globalement, sa logique de

gestion va se traduire par des nomenclatures plus nombreuses et plus fines, que les agents ne comprennent pas toujours en totalité. Par exemple, pour une allocation-logement, il est nécessaire d'avoir une caractérisation de votre type de logement. Les cinq ou six catégories possibles ont été remplacées par une douzaine qui, de surcroît, peuvent changer. Et les techniciens ne comprennent pas toujours la différence entre tel et tel critère. Une sorte de flou pèse sur l'explication de ces nouveaux critères, liés à la logique de gestion qui prévaut dans ce nouveau logiciel. D'autres petits problèmes sont beaucoup plus ponctuels, comme le manque d'homogénéité des abréviations d'une page d'écran à une autre. Par exemple, monsieur s'écrit « m » dans une page, « mr » dans une autre et « mon » ailleurs.

Bref, la nouvelle configuration du logiciel dans la navigation, dans cette présence compliquée des notifications et de la zone en clair, remet en question les stratégies d'expérience citées précédemment et les bénéfices qu'elles permettaient principalement en termes de gain de temps et de bonne relation avec l'allocataire.

### **3. DES CHOIX DE CONCEPTION QUI REDÉFINISSENT LES RAPPORTS AU TRAVAIL**

Dans le deuxième volet de cette présentation, je vais aborder le déroulement de l'apprentissage. En effet, la manière dont les formations ont été conçues et le type d'apprentissage qu'elles ont générée, ont aussi produit des effets dans la démarche de travail que les techniciens se sont forgé.

Mais revenons tout d'abord sur la phase d'apprentissage telle qu'elle était initialement prévue. Les formations au nouveau logiciel duraient dix jours, avec une douzaine de participants environ. Les journées étaient *grossost modo* organisées en deux parties, une présentation théorique le matin, et l'après-midi des exercices pratiques à partir de dossiers d'allocataires. Durant cette période, compte tenu de l'extrême différence de conception entre les deux logiciels, il s'agissait pour les agents, non seulement d'assimiler des connaissances relatives au fonctionnement du nouveau logiciel, mais aussi, compte tenu des modifications, de créer d'autres démarches de travail. Cette dernière possibilité a été peu favorisée pendant cette période d'apprentissage. En fait, ce dernier type d'acquisition s'est poursuivi bien au-delà de la phase de formation, mais la phase de formation en elle-même a plus ou moins permis de consolider les connaissances nouvelles que les techniciens allaient acquérir au regard du nouveau fonctionnement du logiciel.

Pendant une bonne partie de la formation, les techniciens ont traîné avec eux des difficultés de manipulation dues au fait que le logiciel s'est accompagné d'un nouveau matériel informatique, notamment de la micro (avant ils étaient sur écran passif). Ils ont découvert un système *Windows*, une souris, des menus déroulants, etc. Or, la plupart d'entre eux ignorait absolument tout de ce fonctionnement. Et toutes ces nouveautés techniques n'ont donné lieu qu'à cinq petites minutes de présentation en début de formation, mais, pour les techniciens, ça a été une tout autre histoire ; on les a vus, pendant quasiment la moitié de la formation, focaliser davantage sur la manière d'utiliser une souris ou de laisser afficher le menu déroulant, que d'essayer d'assimiler et de pratiquer les informations données par les formateurs sur le logiciel lui-même.

La compréhension de la nomenclature plus détaillée, la mémorisation des abréviations hétérogènes etc., les a également aussi fortement monopolisés au détriment du mode de navigation de ce nouveau logiciel.

Par ailleurs, les exercices proposés l'après-midi sur des dossiers d'allocataires fictifs étaient nécessaires mais éloignés, voire très éloignés, du contexte réel de travail. Ils présupposaient un usager idéal qui fournissait toutes les informations nécessaires, sans se tromper de case, dans une organisation idéale, permettant aux agents de traiter son dossier sans difficulté, ce qui est loin d'être le cas. En permanence, le technicien est dérangé par les collègues ou les coups de téléphone d'allocataires. Pratiquement, ça implique de pouvoir traiter les demandes en consultant plusieurs dossiers infor-

matiques à la fois, et toutes ces nouvelles manipulations rendues difficiles par la procéduralisation accentuée du logiciel, n'ont pas été enseignées en formation. Et quand les opérateurs se sont retrouvés en situation réelle de travail, les difficultés leur sont tombées dessus. De nombreux obstacles plus ou moins importants ont donc entravé l'apprentissage de ce nouveau logiciel qui bouleversait profondément leur manière de travailler.

Toutefois, en dépit de cette forte procéduralisation, quelques techniques leur permettaient de revenir en arrière, de consulter pendant la liquidation, etc., mais il était déconseillé aux techniciens de les utiliser. Par exemple, la technique dite de « l'empilement » permettait de biaiser la procéduralisation du logiciel, introduisant un peu de souplesse là où le logiciel était vissé. Elle permettait d'arrêter son travail à un moment donné pour aller voir dans d'autres panneaux ou pour consulter un autre dossier, ce qui, concrètement, empilait les pages écrans. Un petit numéro apparaissait sur l'écran signalant le nombre de pages consultées et empilées. Pour revenir à l'état précédent, il suffisait de « désempiler ». Et cet empilement était considéré comme ajoutant à la complexité du logiciel, d'où l'injonction faite aux techniciens de ne pas y avoir recours. Or, cette manière de procéder pouvait leur être utile en situation réelle de travail, pour intervenir simultanément sur deux dossiers d'allocataires, ou pour chercher ponctuellement une information. On a eu de nombreuses discussions sur ce sujet pour tenter de casser l'idée que cette technique était néfaste.

**Serge Volkoff.** À la fin de la période de recherche, ce n'est pas spécialement grâce à nous, mais ils ont changé de point de vue, en comprenant qu'il fallait être moins strict.

**Corinne Gaudart.** Tout ça a fait qu'on a vu apparaître une autre démarche qui ne visait pas à établir des stratégies à long terme mais plutôt des stratégies de contournement des difficultés à court terme. Une technicienne nous a dit très justement : « Le nouveau logiciel, on saura vite l'utiliser lentement ». En fait, de retour à leur poste de travail, se sont ajoutées à la maîtrise imparfaite du logiciel, des difficultés conjoncturelles, de nature organisationnelle et technique, qui ont conduit les agents à bâtir des stratégies de contournement de difficultés de court terme, plutôt qu'à investir dans des stratégies individuelles ou collectives à plus long terme.

Imaginez qu'un organisme qui gère des milliers d'allocataires, change de logiciel. Cela nécessite le basculement de tous les dossiers de l'ancien logiciel vers le nouveau, ce qui n'est pas rien. Et pendant un moment, les techniciens ont donc dû gérer deux logiciels en même temps. Ils devaient entrer des informations sur le nouveau tout en consultant l'ancien, voire même, entrer des informations sur les deux logiciels simultanément. De plus, le réseau informatique s'est trouvé rapidement surchargé, entraînant des coupures imprévisibles allant de quelques minutes à quelques heures, effaçant la plupart du temps les informations qui venaient d'être traitées et conduisant à des comportements informatiques individuels. Et dans cette phase, où ils n'avaient pas encore consolidé leurs connaissances, à chaque problème, les techniciens s'interrogeaient sur l'origine de l'erreur. Faire des erreurs et comprendre pourquoi est plutôt une forme positive d'apprentissage, mais là, ils ne pouvaient pas savoir si l'erreur venait d'eux ou de l'informatique et quelle en était la raison. Cette période a engendré un retard assez conséquent, ce qui a amené à demander aux agents d'augmenter leur productivité pour le résorber.

Ainsi, d'une démarche d'anticipation pour soi et pour les autres, telle qu'elle avait été développée dans l'ancien logiciel, ils sont passés à une démarche individuelle au pas à pas. Le travail s'est organisé selon les pronostics de chacun sur l'occurrence d'une panne, et les dossiers compliqués, demandant du temps, se voient repoussés en fin de journée finissant par s'accumuler, ce qui pose de nouveaux problèmes. À l'échelle d'un dossier, certains agents préfèrent rentrer les nouveaux éléments un à un en multipliant des parcours informatiques courts, plutôt que de se lancer dans un parcours informatique long, qui serait interrompu par une coupure faisant tout disparaître. Du coup, ces stratégies de maîtrise se construisent dans une situation de travail dégradée. Du fait des contraintes temporelles et des difficultés de manipulation des agents, la « zone en clair » est beaucoup moins renseignée et par conséquent beaucoup moins consultée, chacun faisant l'hypothèse que son collègue agit comme lui.

Alors que le nouveau logiciel a été conçu avec le souci de mieux guider les agents, de réaliser une procédure pour les aider dans leur entrée d'informations, au final, plongés dans l'incertitude, ils éprouvent d'énormes difficultés pour savoir où ils en sont.

Après quelques mois, nous sommes retournés sur le terrain pour voir comment les choses avaient évolué. On s'est alors rendu compte que les dysfonctionnements techniques avaient quasiment disparu. S'étant familiarisés avec l'outil, les opérateurs pouvaient alors consolider un certain nombre de connaissances sur la manipulation du logiciel en lui-même. Toutefois, certains problèmes perdurent, notamment ceux en lien avec la logique même de conception du logiciel qui pose encore des difficultés dans le traitement des dossiers au quotidien.

Dans la dernière période observée, on voit quand même s'amorcer des tentatives pour recréer des stratégies collectives de travail en « détournant » le système informatique et les usages pour lesquels il était prévu au départ. Ce qui laisse penser que les techniciens commencent à reprendre le dessus. Ces stratégies visent des objectifs à peu près similaires aux stratégies précédemment développées, à savoir laisser une trace informatique de son propre travail pour soi ou pour le collègue qui va traiter le même dossier ensuite, en vue notamment de réduire les contraintes temporelles et réaliser une relation de service conforme à l'image de celle qu'ils s'étaient construit avec l'ancien logiciel. Concrètement, les techniciens ont trouvé d'autres espaces pour se parler et s'écrire, par exemple avec des applications périphériques et notamment un logiciel appelé « suivi des pièces ». Il permet de faire la liste de toutes les informations ou des papiers contenus dans un dossier informatique et après la nomination de la pièce, reste une vingtaine de caractères qui sont autant d'espaces libres, où les techniciens essaient d'écrire en condensé ce qu'ils viennent de faire, les points du dossier importants à retenir, etc. Par contre, ces espaces sont extrêmement réduits et certains vont par exemple tenter de construire, en forgeant de nouvelles abréviations, un vocabulaire leur permettant de continuer à se parler entre eux.

Les nouvelles notifications restent, quant à elles, décourageantes pour la relation de service.

#### **4. EN CONCLUSION**

Je voudrais finir par quelques considérations sur, d'une part, notre sentiment à la fin de cette étude et, d'autre part, les recommandations qu'on a pu fournir.

Notre sentiment est que les techniciens tentent effectivement de trouver de nouveaux moyens pour pouvoir fonctionner en collectif. Toutefois, cela a probablement généré une usure chez nombre d'entre eux, en particulier chez ceux dotés d'une grande expérience, en milieu et fin de carrière.

On fait l'hypothèse que cet outil pourrait venir altérer la représentation que les techniciens se font de leur propre métier, notamment dans leur rapport aux usagers et au collectif de travail. La logique gestionnaire qui a présidé à la conception de ce logiciel, avec une volonté de quantifier, de qualifier la nature des prestations données, de pouvoir bien guider les agents dans les procédures proposées par ce logiciel, a standardisé la relation de service avec les usagers. Je ne suis pas sûre qu'un tel changement ait été bien anticipé au départ par les concepteurs.

On voit aussi que la conception du logiciel cristallise une sorte de conflit de représentation quant à la définition de la relation de service. On a entendu, par exemple, lors d'un entretien collectif, une technicienne expliquer qu'elle en avait un peu « ras le bol ». Certes, elle voyait bien qu'il y avait d'autres espaces pour pouvoir rédiger ce qui paraissait important pour une meilleure communication dans l'équipe mais, lassée, elle ne prenait pas toujours le temps de le faire. C'est alors qu'un jeune l'a littéralement « enguirlandée », lui reprochant de ne pas sacrifier à une pratique essentielle au bon fonctionnement de l'équipe. Constat d'une usure des plus anciens et parfois d'un conflit entre les générations sur la manière d'utiliser ce logiciel.

Quant à nos recommandations, je vous ai présenté un tableau assez sombre de ce logiciel, mais il faut tout de même savoir qu'au cours de l'étude, différentes versions sont apparues et que ces versions successives ont permis d'améliorer certains points notamment au niveau de la convivialité, des abréviations, ce qui a soulagé un peu les techniciens. Des remèdes sont envisageables au niveau des notifications, mais le problème est qu'ils relèvent bien souvent de décisions régionales, voire nationales. Là, on se heurte à des critères économiques forts car l'envoi de notifications représente une ligne budgétaire importante.

Par rapport à ce que nous avons essayé d'apporter, j'ai le sentiment au final qu'on a vraiment servi de courroie de transmission entre différentes instances. Au niveau du site, entre les techniciens et la hiérarchie ; au niveau national, le logiciel étant conçu avant notre intervention, notre marge de manœuvre était nulle par rapport à sa conception. Même s'il nous était impossible de revenir en arrière, on a eu l'occasion de rencontrer à différentes périodes le comité de pilotage qui s'occupait de la conception du logiciel, à qui on a tenté de rapporter le maximum d'informations sur les difficultés qu'éprouvaient au quotidien les techniciens.

La deuxième étude a donné lieu à des recommandations en matière de formation ; c'était du très court terme. On a beaucoup travaillé sur la prise en compte de situations réelles relatives au traitement des dossiers d'allocataires. On a aussi insisté sur le fait que la technique d'empilement pouvait être positive, encourageant le développement de stratégies de contournement de la rigidité du logiciel. Nous avons aussi travaillé sur la question du matériel nouveau, qui nécessite de prendre un temps plus long que cinq minutes en introduction de la présentation du logiciel. Enfin, nous avons travaillé sur l'utilisation et l'accès des techniciens à la « zone en clair » qui, bien qu'éclatée, peut encore partiellement être utilisée.

Dans la troisième étude, on nous avait demandé de cibler les formations ponctuelles nécessaires après x mois d'introduction du logiciel. Il fallait donc faire un état des lieux des difficultés persistantes des techniciens afin de leur administrer un certain nombre de « piqûres de rappel » pour actualiser certaines connaissances.

Le dernier point, qu'on a travaillé et qui nous semble le plus intéressant quoique le plus compliqué, est la question de mise en commun des pratiques individuelles, concernant les nouveaux espaces de dialogue. On leur a dit qu'il nous apparaissait relativement important de pouvoir créer sur le temps de travail, ce qui n'est pas considéré comme un temps productif au départ, des réunions où les techniciens puissent parler de la manière dont ils utilisent le logiciel, de ce qu'il est important pour eux de pouvoir entrer comme informations et sous quelles formes. On peut synthétiser ce point par : *avoir un temps d'échange sur les pratiques de remplissage de chacun, sur les avantages et les inconvénients de leurs utilisations, sur les informations qu'il serait selon eux souhaitable d'y trouver, sur leur mode de codage, et sur les règles de gestion de ces espaces.* Étant donné que tout avait été chamboulé, il nous semblait essentiel que les techniciens aient des temps d'échange sur ce sujet pour réussir à mettre en place des stratégies collectives utiles non seulement pour eux, mais aussi dans leur relation avec les allocataires.

**Serge Volkoff.** On avait vraiment le sentiment d'une croisée des chemins. Ils pouvaient réussir à maîtriser技iquement ce logiciel mais en passant petit à petit la relation de service par pertes et profits, parce que leur expérience n'y trouvait pas son compte. L'autre option, à laquelle nous avons décidé de contribuer avec d'autres personnes en interne, était d'ouvrir des espaces d'initiatives sur ce système et aux alentours de ce système, afin de leur permettre de reconstruire collectivement une approche de la relation de service.

## DISCUSSION

**H. David :** Comment expliquez-vous que l'usure apparaisse chez les agents plutôt expérimentés ? C'est assez intrigant.

**C. Gaudart :** Cette question n'a pas été spécialement travaillée. Elle a émergé en fin d'étude, au moment de la restitution. Cet accrochage entre les deux techniciens a eu lieu alors qu'on sollicitait le point de vue des techniciens sur nos observations. Honnêtement, on ne l'a pas vu arriver et ça nous a laissés un peu sur notre faim, car il était évident que certaines choses méritaient d'être retraillées, mais notre contrat était terminé.

Quant à l'explication, les plus anciens ont connu dans leur parcours une succession de logiciels où leur expérience et leurs connaissances, notamment dans la relation aux usagers, n'ont pas toujours été prises en compte. La souplesse de l'ancienne version du logiciel leur permettait de continuer à élaborer des relations telles qu'ils l'entendaient avec les usagers. Mais le nouveau logiciel a fortement perturbé les relations de service qu'ils avaient mises en place. Sans parler du temps interminable qu'a pris l'introduction du logiciel. Il s'est écoulé un an entre le début des formations et la mise en place du logiciel au poste de travail. C'était extrêmement long et pénible pour les techniciens. Ensuite, ont surgi les problèmes techniques, les retards accompagnés d'injonctions de productivité forte. Tout cela a fait que les plus anciens, qui sont aussi les plus expérimentés, en ont eu marre et se sont un peu renfermés sur eux-mêmes. Ils se sont repliés sur un travail plus individualisé au détriment du travail de groupe qui prévalait jusqu'alors. Je suis incapable de dire si c'est un phénomène majoritaire ou pas, mais c'était ainsi pour ceux qu'on a rencontrés.

**S. Volkoff :** Il semble qu'une des différences tient au fait que le rapport entre temps à venir et temps passé n'est pas le même aux différentes étapes de la vie professionnelle. Ce jeune qui participait aux entretiens collectifs avait eu l'expérience du logiciel francilien pendant un ou deux ans et s'y était très bien adapté en sortant de son école. Un autre arrivait, et sans doute un autre viendrait ensuite, d'ici deux ans, puis un autre x années plus tard ; peut-être aussi allait-il changer de métier. En fait, il se constituait une espèce de compétence portable avec soi-même. Peut-être avait-il fait d'autres boulots avant, et avait-il l'habitude de situations provisoires où on prend ce qu'il y a à prendre et auxquelles on s'adapte de son mieux en essayant quand même de faire un travail plaisant pour soi. Et dans cette histoire, c'était plutôt lui qui tenait le discours de la relation de service, mais sans doute parce qu'il avait trente-cinq ans de vie professionnelle devant lui à construire et, comme la fin de l'histoire l'a montré, à construire ailleurs, puisqu'il est parti. À l'époque, il ne l'envisageait peut-être pas, mais ça devait être dans l'espace des possibles. Les techniciennes plus anciennes avaient connu nombre de situations, y compris le dernier logiciel francilien et ce changement était d'autant plus redoutable qu'elles étaient passées par une situation plus confortable, avec un logiciel qui permettait une meilleure conciliation entre relation de service et expérience. C'était un recul et encore aujourd'hui, en dépit des améliorations apportées, le nouveau logiciel est en recul de ce point de vue, ce que nous a confirmé un des responsables informatiques des CAF dans une discussion informelle. Pour le technicien qui va connaître ce dernier logiciel jusqu'à la fin de sa vie professionnelle, logiciel qui condense dans la pratique de tous les jours la négation de ce qu'il a construit au fil des ans, l'idée sera sans doute de suivre le courant en attendant la retraite.

**C. Gaudart :** C'était d'autant plus difficile pour les techniciens que des manifestations d'allocataires ont eu lieu notamment devant la CAF où on a travaillé, pour protester contre le retard accumulé dans le traitement des dossiers. Certains sont complètement dépendants de leurs prestations pour boucler les fins de mois, ce qui fait que les relations avec les allocataires étaient devenues beaucoup plus agressives et tendues. Ce contexte extrêmement lourd explique aussi pour partie l'attitude de certains techniciens.

**M. Lacomblez :** J'y vois un très bel exemple de cas souvent interprétés en termes de vieillissement, mais qui relèvent en fait davantage de la saturation de certaines relations au travail et des conditions dans lesquelles ces relations se construisent. Ça fait écho aux constats fréquemment posés dans le contexte particulier de la réalité portugaise et des recherches menées dans certains secteurs traditionnels au Portugal. Mais je pense que ça n'est pas propre au Portugal. D'après les recherches que j'ai pu consulter en France, on relève souvent des premières interprétations avancées par des partenaires en termes de vieillissement. Je trouve que vous montrez ici, à travers cet exemple, l'inexactitude d'une telle analyse.

**G. Cornet :** Je voudrais prolonger cette remarque par un retour sur l'analyse. Le système a été imposé d'en haut, sans prendre en considération l'usager. Il a détruit les marges de manœuvre des gens dont il a nié l'expérience, et a abouti au final à des pertes de productivité.

**S. Volkoff :** C'est difficile à dire parce que ça dépend de ce qu'on prend comme mode d'appréciation de la situation.

**G. Cornet :** Mais sur le temps de traitement et sur la qualité de traitement du dossier, vous avez dit qu'il y avait des difficultés.

**S. Volkoff :** Au début, oui, parce que ça a cafouillé mais en régime de croisière, c'est difficile à dire. Comme c'est un autre mode d'organisation, il est difficile de comparer.

**G. Cornet :** Quoi qu'il en soit, les réformes se succèdent et les techniciens n'ont pas le temps d'assimiler que déjà de nouveaux systèmes apparaissent. Cette accumulation démotivante le travail. Est-ce que vous avez pu en tirer au fond une logique d'introduction ergonomique des réformes dans ces réorganisations. Avez-vous pu formaliser des procédures de recréation de collectif ?

**C. Gaudart :** Question compliquée. Sur la démarche de conception, on ne va rien inventer de nouveau par rapport à ce qui a déjà été développé par nombre d'ergonomes. On sait comment on peut s'atteler à la conception d'un logiciel. Poser les bonnes questions le plus en amont de la conception permet de faire émerger un certain nombre de préoccupations pour aboutir à un logiciel et un mode d'introduction de ce logiciel différent de la manière dont ça a été fait à la CAF. Je pense qu'ici, la place de la relation de service dans l'outil informatique en lui-même a été oubliée. Même si j'ai peu d'expérience en la matière, je ne suis pas certaine que même aujourd'hui cela soit une démarche habituelle en ergonomie de prendre en compte ces aspects dès les phases de conception. La question reste ouverte. Nous avons, pour notre part, essayé d'agir comme nous le pouvions à ce niveau, car il était hors de question d'envisager des modifications à la conception même du logiciel. Sur ce point, notre contribution ne pouvait être que faible vu l'étroitesse de nos marges de manœuvre. La seule possibilité était d'apporter des petites modifications au niveau de l'interface. On ne s'est tout de même pas privé de faire remonter notre point de vue quant aux défauts de conception de ce logiciel ni d'en expliquer les conséquences sur l'activité de travail des techniciens. Notre souci était de faire accepter à la hiérarchie l'idée que ces techniciens avaient certainement besoin de disposer d'espaces pour se retrouver, pour discuter de leurs difficultés entre eux et de la manière dont ils pouvaient les traiter, d'autant plus que leurs connaissances ne sont pas homogènes. J'ai quand même l'impression que cette étude et ces résultats ont pas mal circulé à la CAF ainsi qu'au niveau de l'Observatoire des métiers. Je pense qu'il reste à faire un travail sur la démotivation et sur le problème de vieillissement, qui ne sont parfois pas liés. Il existe des problèmes de vieillissement et de déclin, mais aussi des problèmes liés à la non prise en compte et à la non reconnaissance de l'expérience des uns et des autres.

**S. Volkoff :** De manière générale, les gens au travail sont très forts. On peut leur faire les pires misères, ils s'en sortent. Quand on est revenu, la surprise fut grande. Il nous semblait avoir laissé derrière nous un univers en ruines, croulant sous les difficultés techniques, des manifestations aux portes des bureaux, etc. La direction a pris des mesures pour essayer d'aménager les choses, mis en place un petit volet de renfort de personnel pendant quelque temps, mais, le plus stupéfiant à voir, était qu'ils avaient réussi à faire baisser l'attente et que déjà, partout où c'était possible, les techniciens avaient reconstruit dans les pores du système technico-organisationnel nouveau, quelque chose permettant de mettre en place une sorte de compromis entre leur expérience et la relation de service, y compris de la part de ces dames qui tenaient des propos proches de l'abattement. Aujourd'hui, peut-être que cet abattement a disparu, peut-être que, malgré tout ça, avec les petites versions améliorées, par ce qu'ils ont réussi à reconstruire collectivement, finalement ils y arrivent et s'y sont retrouvés. Ils se sont reconstruit, pour eux-mêmes, une forme de sens du travail qui finalement tient la route. C'est ça, je crois, qui est très compliqué. Ce qui n'ôte rien à ce que disait Corinne au début ; on peut envoyer un message récurrent aux personnes de la DRH, mais aussi à tout le champ ergonomie/médecine du travail : il est ahurissant que les opérateurs interviennent en aval des pro

cessus de décisions. Les décisionnaires ont ici présidé à un modèle de logiciel national, très fortement homogénéisant et voulu comme tel, et, derrière, il faut se débrouiller pour gérer localement quelques paramètres d'adaptation en formation locale. Et c'est dans ce dernier chaînon qu'on a été appelés à intervenir.

**C. Gaudart :** De plus, aucune explication n'est donnée aux opérateurs sur les choix qui ont présidé à la conception de ce logiciel, comme si les techniciens n'avaient pas besoin de connaître ces raisons pour pouvoir travailler au quotidien. On a renvoyé cette idée de ne pas hésiter à expliquer les choix qui paraissent très en amont, très « méta » par rapport au travail quotidien des techniciens, et qui, pour eux, peuvent être importants, par exemple une nomenclature détaillée sur les critères nouveaux, accompagnée d'une explication.

**V. Pueyo :** Je voudrais revenir sur cet accrochage entre le jeune et l'expérimentée. Vous expliquez en quoi ce nouveau logiciel allait transformer la représentation de la relation de service qui se tisse à travers la zone de communication, en l'atomisant. Est-ce qu'on ne va pas voir émerger, comme à La Poste, des clivages entre générations, entre parcours professionnels, où les gens vont privilégier une représentation individuelle de la relation à l'usager au détriment d'une construction collective de ce qu'est la relation à l'usager et du service qu'on a vis-à-vis de lui ? Comment les clivages s'en trouvent-ils accentués ? Comment cela peut-il faire naître l'éclatement de cette représentation de la relation de service ?

**C. Gaudart :** Il faudrait certainement une quatrième étude. Ça serait intéressant de revenir aujourd'hui, après presque deux ans, pour voir comment tout ça a évolué. Pour ma part, je ne suis pas certaine que les démarches personnalisées, que les techniciens ont mises en place avec les allocataires, tiennent le coup. Et puis il faudrait voir comment s'effectue la « transmission » pour dire vite, des savoirs et savoir-faire d'un technicien à l'autre. Bien sûr, la formation officielle organisée par la CAF permet de se former à ce nouveau logiciel-là, mais il se passe aussi d'autres choses dans les équipes de travail, ce qu'on n'a pas observé.

On a plutôt des hypothèses à formuler aujourd'hui que des réponses. On a vu, par exemple, des techniciens mentir au logiciel pour pouvoir continuer à avancer sur un dossier. En effet, pour passer d'un panneau écran à l'autre, il faut impérativement entrer un code qu'ils n'ont pas, ils vont donc entrer n'importe quoi, 0000 ou 9999, pour passer cet obstacle et continuer. Par toutes sortes de petites stratégies, les techniciens décident de mentir ouvertement au logiciel pour poursuivre leur travail. Je ne sais pas ce qu'il en est à l'heure actuelle, si, par exemple, la hiérarchie s'en est rendu compte et a décidé de mettre un terme à ces pratiques. Sans parler des conséquences de leurs actes, que les techniciens ignorent, tout comme nous. Bref, je ne sais pas si elles sont viables, ce qu'elles vont devenir et si, à un moment donné, on va se retrouver avec un certain renoncement des techniciens qui se limitent à ce qui leur est demandé, et qui ne cherchent plus à prendre de la distance avec l'outil dans l'intérêt des allocataires. Ça serait vraiment intéressant de retourner voir.

**S. Volkoff :** Une interprétation, pire encore, serait que la relation de service se régénère pour certains allocataires et pas pour d'autres. Selon les populations, celles plutôt francophones, celles pas dans la détresse la plus absolue, bref avec celles pour lesquelles il est possible, malgré le contexte du nouveau logiciel, de rebâtir quelque chose, on va rebâtir. Mais pour les populations les plus lourdes, la solution la plus simple sera de suivre le logiciel à la lettre, de s'engouffrer dans ce qu'il dit sans se préoccuper du travail environnant.

**C. Gaudart :** Un technicien disait que ce logiciel était fait « pour la famille idéale » c'est-à-dire stable : pas de séparation, pas de changement de situation familiale, pas de changement de situation professionnelle. Un autre technicien disait que l'ancien logiciel permettait de faire avec la polygamie, alors que c'était beaucoup plus compliqué avec le nouveau. Sans parler des risques d'erreur qui ne sont pas minces dès qu'il faut enregistrer les changements de situation.

**A. Weill-Fassina :** J'ai fait une étude, deux ans après, avec Sophie Prunier-Poulmaire sur une CPAM (caisse primaire d'assurance-maladie). On a eu exactement le même type de résultats et ren-

contré la même dissolution, les mêmes difficultés à répondre aux allocataires, car personne ne savait quoi répondre au téléphone. Une autre étude a été faite par un thésard chez François Daniellou, qui obtient les mêmes résultats. C'est une manière de faire vraiment informatique. Je signale encore deux autres études en cours depuis à peu près six mois, l'une chez François Daniellou et l'autre chez Jean-Claude Spérando sur le processus de conception de ces logiciels. D'ici peu, je pense que des résultats seront disponibles sur les pourquoi et les comment.

**M. Pitacco :** Je trouve que cette étude est vraiment un modèle, parce que dans un domaine autre que le social, qui est la vente par téléphone, je peux reprendre 80 % des observations que j'ai entendues. Tu dis que le collectif se refait et qu'on arrive à retravailler etc., eh bien pas toujours. Moi, j'ai eu une opposition très forte entre anciens et jeunes à Air France, dans le secteur de la vente des billets d'avion par téléphone. Même quand on met en place, ce qu'on a fait chez nous, un groupe de jeunes utilisateurs test au fur et à mesure de la production et qu'on fait participer théoriquement l'ensemble des opérateurs au problème, l'idée est quand même que le logiciel est plus efficace et plus intelligent que l'expérience des gens. On « désaffectise », et l'implication personnelle n'a plus sa place. Alors, certains dont des anciens s'y font et suivent, donc ça marche pas trop mal. Mais une grosse partie n'arrive pas à suivre et développe des difficultés psycho-pathologiques. Ils se trouvent complètement éliminés du système. Ça peut faire énormément de dégâts.

**J. Leplat :** Vos résultats sont intéressants, mais j'aimerais mieux comprendre comment vous en êtes arrivés là. Et concernant les opérateurs, j'aimerais en savoir plus sur les différences individuelles. Par exemple, est-ce que certains opérateurs n'avaient connu aucun logiciel avant ? Peut-on faire des comparaisons et cela nous apporte-t-il quelque chose ?

Autre remarque par rapport à ce que Serge Volkoff vient de dire, ne peut-on trouver des sortes de configurations types entre des opératrices et des allocataires, entre des allocataires, des opératrices et des logiciels ?

Dernière question : peut-on caractériser des types de logiciel et cela a-t-il un sens ? Est-ce qu'on apprend un logiciel comme on apprend une langue et apprend-on finalement « à apprendre » ?

**C. Gaudart :** J'ai pris le parti, vu les contraintes de temps, de peu développer la méthodologie. Vous avez donc raison de nous interroger sur ce point, et d'ailleurs, je laisse Serge répondre pour la première étude dont j'étais absente.

**S. Volkoff :** Sur la première étude, et de manière générale pour chaque étude, on avait des entretiens un peu généraux avec des membres de l'encadrement, des groupes de personnes et de l'analyse d'activité. Chacun suivait durant quelques séquences de travail d'une demi-journée quatre opérateurs.

Pour la partie « formation », on a participé pratiquement en continu avec Corinne, l'un ou l'autre, ou les deux, à l'intégralité des séances de formation, mais ça n'est pas ça qu'on a le plus développé aujourd'hui, car les questions de relations de service n'y étaient pas les plus présentes. C'est pourquoi on avait plutôt relevé des choses autres du côté de l'acquisition du logiciel.

**C. Gaudart :** La deuxième étude s'est concentrée sur les formations. On avait chacun quatre opérateurs et on a suivi certains d'entre eux pendant la formation. Durant les formations, on a aussi observé la relation entre le formateur et les formés. Quand on le pouvait, on a mis en place un groupe de travail comprenant certains des opérateurs avec qui on travaillait régulièrement, des techniciens considérés comme experts de l'outil informatique et des membres de la hiérarchie et chefs de service. Cela nous permettait de comprendre ce qui n'était pas forcément évident, mais aussi de discuter des résultats qu'on trouvait et des difficultés qu'éprouvaient les techniciens.

**S. Volkoff :** La manière dont la diversité a été traitée est en lien avec la manière dont la demande s'exprimait. Dans la première étude, la demande était paradoxalement : « Dites-nous ce qui fait que les gens vieillissent bien dans notre service ». Le directeur de la CAF avait le sentiment que les techniciens de liquidation en milieu de carrière s'en sortaient bien. C'est une tâche tout de même

compliquée, sous forte pression de temps, avec des enjeux humains forts, où on côtoie au quotidien la détresse des gens. Il s'agissait plutôt pour nous d'élucider où étaient les ressources du système, et le système francilien, le premier dont a parlé Corinne, avait une organisation du travail qui facilitait ça. Et la stratégie type que Corinne a restituée est vraiment commune à tous, c'est-à-dire qu'il n'y a pratiquement pas de diversité individuelle. C'est bien un ensemble de stratégies dans le traitement des dossiers qui petit à petit fait l'objet d'une sorte de culture commune.

Pour les deux autres phases, c'était encore plus épineux, car la demande portait au départ sur la diversité inter-individuelle, c'est-à-dire que la question était : « Le changement de logiciel va-t-il laisser des gens sur le bord de la route ? », et, en réalité, nous n'avons pas voulu rentrer dans une démarche différencialisante. La démarche qu'on a proposée consiste à dire où sont les points d'appui dans le nouveau système et où sont les principales sources de difficultés, c'est-à-dire quelque chose qui pose manifestement des petits problèmes à tout le monde et des gros à certains. On a davantage renvoyé à une lecture des moyens de travail. Bien entendu, la diversité individuelle existe, mais les résultats qu'on a restitués là sont largement communs à tous. Petite précision par rapport à votre question, il n'existe pas de profil allocataire-technicien, parce que ça marche par portefeuille ; toute l'équipe traite un ensemble et traite tout le monde.

**J. Leplat :** Quel est l'intérêt de bien connaître le contenu pour se servir du logiciel ?

**S. Volkoff :** En l'occurrence le nouveau logiciel est plutôt venu télescopier un certain nombre de connaissances qu'ils avaient sur le principe même de ces prestations. Les analyses sont nombreuses sur ces questions en science de la gestion et en sociologie. Il existe une sorte de conflit entre maîtrise des dépenses, équité et égalité des droits. En réalité, ils ont construit une espèce de savoir-faire autour de tout ça et le nouveau logiciel en remet plutôt du côté du prescrit.

**C. Gaudart :** Les plus anciens avaient une bonne connaissance de la réglementation qui est lourde et changeante, connaissance qui leur permettait par exemple de voir qu'ils avaient fait une erreur dans le traitement d'un dossier. Ainsi, cette connaissance de la réglementation leur permettait de confirmer ou pas le travail qu'ils venaient d'effectuer et les préserver de certaines erreurs. En ce sens, le métier ne se résume pas à un simple traitement informatique des dossiers.

**S. Volkoff :** Sur « apprendre à apprendre », on avait effectivement l'impression qu'ils avaient cette démarche. Ils ont connu plusieurs mutations informatiques et, manifestement, dans la phase de formation dont on a peu parlé, on voyait qu'ils essayaient de mettre tout de suite en place, dans ce contexte difficile, des formes de travail qui allaient leur convenir. Ils pressentaient où allaient se situer les ennuis et les difficultés, quelles étaient leurs chances d'y arriver et tout simplement, ils arrivaient à se projeter dans l'idée qu'ils allaient y arriver en dépit d'un début chaotique. C'était vraiment calamiteux, mais on n'a jamais perçu le moindre signe de découragement parce qu'ils avaient cet acquis, de savoir que les débuts sont toujours épouvantables mais qu'on finit par y arriver.

**C. Gaudart :** On n'a pas travaillé directement avec ceux entrés suffisamment tard à la CAF pour avoir connu uniquement le nouveau logiciel. Moi, qui, à la différence de Serge, n'avais connu que la nouvelle version, j'avais beaucoup de mal à comprendre ce qui se passait quand je voyais les techniciens travailler sur l'ancien. Et quand on discutait avec les quelques jeunes qui ne connaissaient que la dernière version, on avait le sentiment que ça leur posait moins de problèmes qu'à ceux qui avaient connu le précédent. Par rapport à ce que disait Valérie, ça va produire une nouvelle génération de techniciens qui n'aura connu que ce logiciel et qui va véhiculer une certaine forme de représentation de la relation de service. Mais je suis incapable de me prononcer sur son évolution.

**M. Vinel :** Je suis étudiante dans le DEA « gestion des ressources humaines », et je voulais revenir sur cette idée de ne pas associer vieillissement et difficulté rencontrée par les opérateurs. Cette étude fait à mon sens apparaître l'idée que finalement une expérience peut entraver un nouvel apprentissage. Peut-être, dans ce cas de figure, aurait-il fallu que la formation prenne appui sur les pré-savoirs des personnes pour construire de nouveaux savoirs.

**C. Gaudart :** Le travail qu'on a renvoyé, notamment dans la deuxième étude où on nous demandait des préconisations en matière de formation, allait dans ce sens. Il s'agissait de mieux faire le lien entre l'expérience qu'ils avaient élaborée au préalable et les nouvelles connaissances qu'ils faisaient exister en formation. Il fallait en permanence faire des accrochages entre ce qu'ils faisaient avant et ce qu'on leur présentait aujourd'hui, alors que la formation était plutôt axée sur l'idée qu'il fallait oublier la manière dont ils utilisaient le logiciel avant.



## CHAPITRE 3

# AIDES-SOIGNANTES EXPÉRIMENTÉES ET PATIENTES ÂGÉES : DES STRATÉGIES D'ENTRAIDE

Esther Cloutier, ergonome

---

Je vais vous présenter quelques résultats tirés de la recherche évoquée ce matin par Hélène David et Catherine Teiger, sur les emplois à domicile, qui sont, par définition, des emplois risqués pour la santé/sécurité des personnes au travail, qu'elles soient jeunes ou âgées.

Cette enquête nous a conduits à nous intéresser aux « auxiliaires familiales et sociales », termes qui désignent au Québec les personnes qui dispensent des soins à domicile aux personnes âgées dépendantes. Le terme équivalent en France est « aide-soignante ». C'est de ces auxiliaires dont je vais ici vous entretenir.

Les auxiliaires familiales et sociales sont majoritairement des femmes. Cette main-d'œuvre est vieillissante avec, ces dernières années, des départs massifs à la retraite. Les changements actuels du secteur modifient profondément l'organisation du travail et l'activité même de ce personnel soignant. En effet, elles subissent de plein fouet une vaste réorganisation des soins de santé à l'heure actuelle au Québec, baptisée par les gestionnaires « virage ambulatoire ». L'idée est de minimiser au maximum le séjour dans les hôpitaux en renvoyant, dès que possible, les patients à leur domicile. De fait, certaines technologies habituellement utilisées dans les hôpitaux ou les établissements de santé sont désormais dispensées à domicile.

Parallèlement à ce virage ambulatoire, on assiste au Québec, comme en France d'ailleurs, au vieillissement de la population, à l'augmentation de certaines pathologies et à l'augmentation des demandes de services de soins à domicile, en particulier pour la population âgée.

Nous cherchions à saisir comment ces différentes modifications, situées à un niveau macro, peuvent influencer les contraintes de travail vécues par le personnel à domicile et comment, d'une certaine façon, on peut tenter d'agir à ce niveau pour faciliter le travail de cette main-d'œuvre vieillissante. On l'a beaucoup entendu depuis ce matin, la main-d'œuvre vieillissante a développé des stratégies de travail liées à l'expérience, mais encore faut-il que l'organisation du travail permette de les utiliser. Les objectifs de cette étude étaient de documenter plus clairement l'activité de travail dictée par des paramètres nombreux et complexes. En effet, ce travail à domicile implique une relation avec un patient mais aussi sa famille, dans une organisation délocalisée (chez les patients) donc un environnement de travail changeant. On ne peut faire l'impasse sur cette complexité.

Nous voulions aussi identifier les contraintes organisationnelles et environnementales qui font que le travail à domicile est à risque, pour ensuite étudier les stratégies compensatoires mises en œuvre par les individus, les collectifs et les organisations, pour réduire l'effet de ces contraintes. Notre idée était de repérer plus particulièrement les variations liées à l'âge et à l'expérience. J'insisterai davantage sur ce volet lié à l'expérience de travail.

Pour réaliser cette étude, nous sommes allées dans un centre local de services communautaires (CLSC), organisme de santé qui assure les services à domicile. Il contrôle la qualité des soins et le fait qu'ils soient dispensés à toutes les personnes qui, sur un territoire donné, en ont besoin. Cette étude, qualitative et interdisciplinaire, s'est déroulée de façon intensive sur une année.

Le premier volet de notre travail, plutôt théorique et statistique, consiste à faire une recension d'écrits scientifiques et à collecter des informations sur la population, les lésions professionnelles, ou encore des données sur l'absentéisme dans l'ensemble des établissements du même type que celui où nous sommes allées.

Le deuxième volet, plus organisationnel, consiste à observer des réunions entre les régies régionales (sorte de mini ministères au niveau d'une région du Québec, qui s'assurent que toutes les politiques de la santé sont vraiment appliquées sur son territoire) et le CLSC (centre local de services communautaires) où se déroulait l'étude. Nous avons, par ailleurs, rencontré des gestionnaires et des représentants syndicaux pour essayer de comprendre l'organisation du travail et tenter de dégager les contraintes macroscopiques qui conditionnent l'activité. Puis, nous avons recueilli des informations sur l'ensemble des politiques et des procédures existantes au niveau ministériel, qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement du CLSC et, par ricochet, sur l'activité de travail du personnel. Nous avons aussi observé de façon régulière des réunions qui se déroulaient dans les CLSC et qui impliquaient du personnel (soit des auxiliaires familiales, soit des infirmières) et qui avaient trait à l'activité de travail sur le terrain.

Le troisième volet de l'étude est davantage à caractère ergonomique. Pour les besoins de l'enquête, deux chercheurs impliqués dans l'équipe ont suivi une formation destinée aux auxiliaires familiales et sociales, appelée PDSB (programme de déplacement sécuritaire des bénéficiaires). Cette formation vise à les inciter à utiliser des méthodes de travail sécuritaires. L'idée était de suivre les formations pour pouvoir confronter l'enseignement dispensé à la réalité observée par la suite sur le terrain.

Nous avons aussi procédé à des entrevues collectives auprès de cinq auxiliaires familiales et sociales expérimentées, c'est-à-dire des travailleuses affichant plus de dix ans d'expérience (pas nécessairement au CLSC mais dans l'emploi).

Bien sûr, nous avons aussi fait des observations de l'activité de travail de six auxiliaires familiales et sociales, soit vingt-deux visites à domicile chez vingt-et-une personnes.

Après l'analyse des premiers résultats, nous avons procédé de façon classique à une restitution de ces résultats aux auxiliaires familiales et sociales observées (puis interviewées) pour en discuter avec elles. Et le fruit de ces échanges a été l'occasion d'une nouvelle récolte de données.

Je vous disais que nous avons suivi le déroulement de plusieurs journées de visites à domicile et observé les différentes tâches nécessaires à la réalisation des soins ainsi que la variation dans les conditions d'accomplissement de ces soins (c'est-à-dire tout ce qui peut modifier les conditions de soin). Nous avons aussi porté attention à la communication avec les patients et le réseau, à savoir la famille ou les gens présents au moment de la visite à domicile, afin d'aborder la dimension relationnelle et affective du travail. Nous avons ensuite documenté les contraintes associées aux différentes tâches. Certaines contraintes relevaient de l'environnement dans lequel le travail se déroulait, d'autres étaient posturales, d'autres encore étaient liées à des décisions organisationnelles.

Nous avons bien évidemment cherché à repérer des stratégies de travail. Certaines n'étaient pas observables et ont dû être reconstituées par la suite en cours d'analyse. Nous avons porté une attention aiguë à la dimension relationnelle, en particulier affective, notamment en relevant au maximum les échanges verbaux entre le personnel soignant et les patients.

Avant d'aller plus loin, je vais vous donner quelques informations sur la population du CLSC enquêté. Ce centre compte dix-sept auxiliaires familiales et sociales avec un âge moyen de 48 ans et un âge médian de 52 ans. Cela signifie qu'une partie importante des auxiliaires familiales et sociales est assez âgée, avec une proportion importante en haut de 55 ans. Par comparaison, la population des infirmières du même CLSC ne comptait aucune infirmière au-dessus de 55 ans, en dépit d'un âge moyen identique. Ce qui laisse supposer des parcours de vie assez différents.

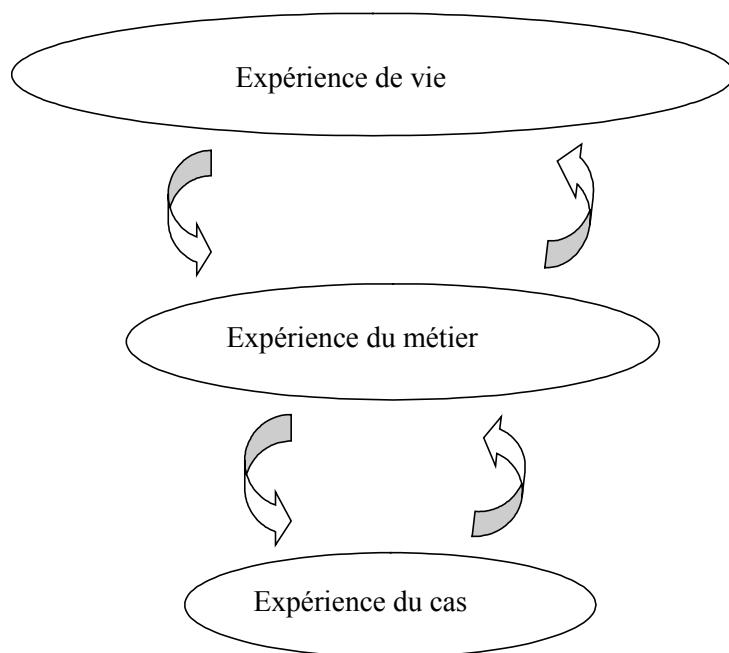
Onze auxiliaires familiales et sociales sur dix-sept étaient âgées de 45 ans ou plus. Deux auxiliaires familiales et sociales avaient moins d'un an d'expérience, les autres au moins dix ans d'expérience et certaines quinze à vingt ans. En bref, c'est une population âgée et, dans la majorité des cas, expérimentée.

Concernant les lésions professionnelles et les problèmes de santé au niveau du service de maintien à domicile, on relève sept accidents en deux ans. Sur les sept, cinq sont liés à des efforts (en manipulant, tirant ou poussant une personne), un accident a eu lieu lors du déplacement entre deux domiciles et le dernier est une chute dans un escalier chez un patient. On note aussi neuf absences pour « problèmes de santé », dont les dossiers médicaux précisent qu'ils pouvaient être liés au travail. Et d'ailleurs, il était très fréquent que les auxiliaires familiales et sociales se plaignent en fin de journée de douleurs au cou, au dos, aux épaules et cela, quel que soit leur âge. Si on met bout à bout ces problèmes, on réalise qu'une auxiliaire familiale et sociale sur deux est absente chaque année, ce qui représente un taux d'absentéisme pour raison de santé liée directement ou indirectement au travail, considérable.

Je vais maintenant aborder la présentation des résultats issus de l'observation des soins dispensés par les auxiliaires familiales et sociales les plus expérimentées, auprès de deux patientes. Ces deux exemples me semblent assez typiques de la situation de travail de ces auxiliaires prises dans différentes contraintes. Ils illustrent aussi les atouts apportés par l'expérience pour faire face à certaines situations de travail.

L'expérience des auxiliaires familiales et sociales s'alimente à trois sources. Certains savoirs proviennent de leur « expérience de vie » à la fois globale et touchant une diversité considérable d'aspects. D'autres savoirs sont liés à l'« expérience du métier » accumulée au fil des années et à la confrontation à des situations quelquefois problématiques. À un troisième niveau, se dessine un autre type d'expérience, extrêmement important, que j'ai appelé « l'expérience du cas ». C'est la connaissance que la travailleuse a des caractéristiques de la personne chez qui elle va dispenser un soin, de son réseau familial et, plus largement, de l'environnement de travail dans lequel elle va accomplir son soin. Ces trois niveaux sont imbriqués les uns dans les autres et s'auto-alimentent.

### **Les différents niveaux d'expérience des auxiliaires familiales et sociales**



Nous avons donc travaillé sur ces différents niveaux d'expérience à l'aide des observations mais aussi des entrevues collectives et individuelles, saisies au fil des journées partagées avec les auxiliaires. De même, la séance de restitution a aidé à ce travail.

Les auxiliaires familiales et sociales expérimentées suivies s'appellent Denise et Irène, et sont toutes deux âgées de 55 ans.

Denise a arrêté de travailler au moment où ses enfants étaient en bas âge. Elle est devenue auxiliaire familiale et sociale un peu plus tard et enregistre aujourd'hui dix-sept ans d'expérience dans cet emploi. Elle a eu un accident du travail (une blessure à l'épaule) qui a été compensé. En fin de journée, elle ressent d'ailleurs des douleurs à son épaule blessée. Elle commence à souffrir d'arthrite aux mains et nous a dit en entrevue que « avant », elle avait mal au dos en travaillant mais que là, elle fait attention et qu'elle a développé d'autres façons de faire par rapport aux autres (elle travaille à genoux pour minimiser les torsions et les flexions au niveau du dos).

Irène, quant à elle, a vingt ans d'expérience et a eu deux accidents du travail. Le premier accident (une fracture de la jambe en chutant chez un patient) a eu lieu au début de sa carrière professionnelle et le deuxième (un problème au cou) l'année précédant notre enquête. Elle aussi se plaint de ressentir en fin de journée des douleurs (au cou).

Leurs personnalités sont contrastées. En effet, Denise est sportive et dynamique, alors qu'Irène est plus renfermée et se fait beaucoup de soucis pour ses patients. Elle en parle souvent, égrenant leurs problèmes et ce qu'elle doit faire pour les soulager.

Voilà pour la présentation des deux auxiliaires familiales et sociales. Passons maintenant aux situations de travail observées :

Premier cas :

Il s'agit d'une patiente de 72 ans qui vit seule. Elle a subi deux opérations aux genoux, est atteinte d'un diabète et souffre de problèmes cardiaques. Malgré sa souffrance, cette patiente collabore activement à son soin.

C'est Denise qui lui a rendu visite. Elle lui rend visite deux fois par semaine depuis neuf mois. Sa tâche est de la baigner, ce qui est très douloureux pour la patiente qui doit entrer et sortir de la baignoire. Elle a plutôt une bonne connaissance de cette patiente et de la manière dont se passe le soin. Une des difficultés est liée à l'exiguïté de la salle de bain, qui fait qu'elle heurte toujours quelque chose. Cette patiente a une orthèse et ses déplacements sont douloureux. Le soin est, par conséquent, extrêmement exigeant pour l'auxiliaire familiale et sociale.

Cette visite, la troisième de la matinée, a duré soixante-treize minutes. Elle est intense, en termes de temps et de difficulté. Sur le trajet, l'auxiliaire y fait allusion : « La problématique, c'est que ça demande beaucoup d'attention car, quand je travaille j'entends ses os craquer. Il ne faut pas que j'échappe ses jambes ». La patiente, elle, me glisse au passage : « C'est très important mes bains, j'aime mieux faire autre chose que je trouve difficile, mais pas faire ça ». Voilà pour le contexte général de ce soin.

La visite se décompose en deux moments. L'auxiliaire familiale et sociale prépare d'abord un café, qu'elle prend le temps de partager avec la patiente assise dans sa chaise roulante. Durant ces trente minutes de pause-café, elles parlent de choses et d'autres, la dame parle à Denise de son état de santé, de son orthèse qu'elle a dû faire couper, de ses progrès en physiothérapie, etc. Durant ces fameuses trente minutes dédiées au café, la patiente va exprimer des réserves et dire qu'elle préfère prendre du temps pour un café, vu l'effort que lui demandera ensuite le soin. Non seulement, cet échange apporte un soutien moral à cette dame âgée, qui vit seule, mais il permet à l'auxiliaire familiale et sociale de faire un dépistage de l'état de santé de sa patiente. Les divers entretiens ont confirmé que cette dimension de dépistage et de soutien est un élément central de ce métier. En effet, les auxiliaires familiales et sociales considèrent que cette partie de leur travail, qui ne figure jamais dans les plans de soin, est pourtant une part essentielle de leur rôle, bien qu'invisible. Et cette valeur est partagée par l'ensemble du collectif de travail, que les auxiliaires familiales et sociales soient expérimentées ou non. Denise résume bien cette idée durant l'entrevue collective : « On dit qu'il faut respecter le plan d'intervention. En deux mots, je ne l'ai pas respecté souvent.

Les petits cas devraient prendre une heure. Mon œil ! Mon petit cas d'une heure, c'est justement la madame qui était en train de mourir mercredi passé. Penses-tu que je suis restée là une heure, pan-toute (pas du tout) ! Tu ne veux pas la laisser, ça n'est pas vrai ! Les petits cas d'une heure, ça n'existe pas. C'est parce qu'elle n'est pas longue à faire en temps (normal ou ordinaire) pour lui donner le bain mais c'est l'à côté. Quand tu les ramasses en mille morceaux, qu'ils ont de la peine, qu'il y a eu ceci et qu'il y a eu cela, et leurs enfants, il faut toujours bien que tu les écoutes. Tu ne leur dis pas : "Bonjour, je m'en vais". Ils sont en train de pleurer. Vas-tu leur dire : "Je suis pressée" ? ».

Quand on leur a demandé quelle était la chose la plus importante dans leur métier, cette idée est ressortie en premier : l'importance de la relation humaine et la nécessité d'établir cette relation humaine avec les personnes à qui elles vont dispenser les soins. Or, ce moment, où se fabrique et se confirme la relation, est considéré par les gestionnaires comme une perte de temps considérable en termes d'organisation du travail. À leurs yeux, c'est un temps improductif.

Denise puise ses savoirs et connaissances dans son expérience et je pense qu'elle se sent suffisamment compétente pour porter un jugement sur le fait de contrevenir à certaines consignes organisationnelles. Ça relève aussi de valeurs personnelles et d'une forme d'éthique de ce qui est acceptable ou pas quand l'objet de son travail est un être humain souffrant.

Depuis neufs mois que Denise se rend au domicile de la vieille dame, elles ont ensemble trouvé et aménagé une façon de faire le soin qui leur convient, à savoir le moins douloureux possible pour la dame et le moins exigeant physiquement pour l'auxiliaire. Cette façon de travailler s'est élaborée au fil du temps par essai et erreur. Denise va jusqu'à préparer, quand elle le peut, la personne qui la remplace durant ses congés : « Quand j'ai su qui aurait mes deux semaines de vacances, j'ai dit : "Viens avec moi, je vais tout t'expliquer mes patients". Je les ai tous pris l'un après l'autre et j'ai dit : "Tu sais quand je t'explique ça, comme ma madame qui a les os cassés". Je lui montrais comment la bouger, en tous les cas. Je lui ai dit : "Je vais même te faire les gestes". J'ai dit : "Tu dois penser que je suis folle des bouts, mais c'est pour t'aider". Mais j'ai dit : "Je ne veux pas que tu paniques, ne vois pas ça comme une catastrophe. Vas-y tranquillement et tu vas voir, tu vas oublier la moitié de ce que je te dis mais en le faisant ça va tout te revenir". Ça fait qu'elle m'a dit, quand je suis revenue de vacances : "Si tu retournes en vacances, n'importe quel temps, je suis prête à te remplacer, tes patients sont assez fins". Mais je lui avais tout donné (assez fin, ça veut dire assez gentil). Moi, j'ai trouvé ça *fun* qu'elle me dise que ça avait bien été, et les patients m'ont tous dit : "Tu sais, la madame qui t'a remplacée elle a fait exactement comme toi. Elle est bien fine et on l'a bien aimée". J'ai dit : "Parlez-moi de ça". Moi, j'aime bien mieux qu'elle me disent ça plutôt que de me dire : "Tu sais, la fille qui t'a remplacée, non". Ce qui fait que moi en donnant toute l'information, je trouve que c'est *fun*, parce que moi quand je suis rentrée, j'aurais aimé ça qu'on me le fasse ».

Dans ce cas précis, le bain est un soin assez rapide, concentré dans le temps, dont la communication, à la différence du début de la visite, est quasi absente.

Toute l'énergie est ramassée pour aboutir au plus vite, de la manière la plus efficace et la moins coûteuse possible pour l'une comme pour l'autre. La patiente souffre et se plaint tout au long du soin, surtout quand l'auxiliaire bouge ses jambes, au moment d'entrer ou de sortir du bain. L'auxiliaire ne parle pas, tendue dans l'effort, concentrée sur sa tâche. Cette quasi-absence d'interaction verbale est probablement liée à la difficulté du soin pour l'auxiliaire et sa patiente, aussi bien au niveau physique qu'émotif.

Deuxième cas :

Certaines collaborations entre l'auxiliaire familiale et sociale et la patiente ne se présentent pas sous une forme aussi active que la précédente. Dans ce deuxième cas, je vais vous décrire une collaboration dans laquelle l'auxiliaire cherche à éviter que la patiente nuise au soin.

La patiente, âgée de 86 ans, est atteinte de la maladie d'Alzheimer. Elle vit avec sa fille qui travaille durant la journée. Elle reçoit la visite d'une auxiliaire cinq fois par semaine et Irène la connaît depuis longtemps. Ce soin demande du temps, car le trajet jusqu'à la salle de bain, qui se trouve au sous-sol, est risqué et oblige à faire très attention.

Cette visite, la première au planning de la journée, va durer deux heures sept minutes.

Lors de l'entrevue collective avec les auxiliaires familiales et sociales expérimentées, Irène nous a présenté en ces termes, cette première patiente de la journée : « La première patiente que je fais dans la journée est Alzheimer, ce qui fait que ça demande beaucoup de temps, beaucoup de patience, beaucoup d'imagination avec elle. Ça prend un bon deux heures. C'est une madame qui peut aussi bien me répondre à la porte toute nue quand j'arrive et je ne suis pas capable de lui donner son bain tout de suite, parce qu'il faut que je la fasse déjeuner, il faut qu'elle s'habille, qu'elle vienne déjeuner, après il faut que je la prenne, que je la descende en bas pour la laver. Ça fait que c'est un temps, parce que tu la bouscules juste un petit peu et c'est long. Ce qui fait que ça me demande beaucoup de temps pour l'habiller, la déshabiller, pour prendre son bain, la rhabiller, la monter en haut, et la faire déjeuner. Quand j'arrive le matin, il faut absolument qu'elle déjeune, après ça, je finis là, il est passé dix heures. Et les lundis, mardis, mercredis, je vais conduire cette même personne au centre de jour, ce qui demande un petit quinze minutes d'extra, mais ça c'est pas plus grave qu'il faut ».

Ça, elle le fait en plus. Rien n'est écrit sur le plan d'intervention à ce sujet. La dame est supposée prendre l'autobus. Personne au niveau du CLSC n'est officiellement au courant, même si je pense qu'en réalité, tout le monde le sait.

L'auxiliaire doit donc la baigner, lui laver les cheveux et la friser. L'équilibre de cette dame est assez précaire, ce qui rend ses déplacements difficiles. Or, comme je vous le disais, la salle de bain est au sous-sol. Sa maladie fait que si elle comprend les consignes, elle les oublie aussitôt, outre le fait qu'elle est toujours persuadée, quand l'auxiliaire arrive, qu'elle a déjà pris son bain. Elle doit donc à chaque fois lui faire admettre le contraire, ce qui demande beaucoup de patience et de doigté.

À son arrivée au domicile, l'auxiliaire prépare le déjeuner de la dame. Ce moment sert à la convaincre de la nécessité de prendre son bain et à évaluer rapidement son état de santé. À ce propos, les auxiliaires familiales et sociales ont assez bien reçu la notion de « dépistage » que nous leur soumettions. Elles expliquaient qu'en effet elles étaient toujours à la recherche d'indices sur l'état de la personne, ce qui montre toute l'importance de ce temps pris en début de visite.

Dans le cas de cette patiente, la première étape permet aussi à Irène de préparer la salle de bain pendant que la dame mange. Ensuite, elles s'en vont dans l'escalier et descendent à la salle de bain. Donc, elle se sert de toute cette période pour faire plusieurs types d'activité. Elle vise à atteindre son objectif qui est de donner le bain et laver les cheveux de la dame. Cette phase dure plus d'une heure. Et, bien évidemment, ce temps n'est pas comptabilisé par les gestionnaires. Je veux souligner ici l'idée qu'avoir l'expérience du cas, connaître le domicile et l'environnement d'un patient dans ces différents aspects (son entourage, sa maladie et ses conséquences), savoir le convaincre..., créent une différence extrêmement importante. Irène racontait que la première fois qu'elle était allée dans ce domicile, elle n'avait aucune information autre sur ce qui l'attendait à ce domicile que la pathologie de la dame, le soin à faire et l'adresse. Il lui a fallu trois heures pour parvenir à ses fins. Ça fait une différence considérable de tenir compte de cette expérience que les travailleuses ont des patients à qui elles vont dispenser des soins.

Quand elle finit par atteindre la salle de bain, le soin est assez exigeant mais, contrairement au cas précédent, il s'accompagne constamment d'interaction verbale. Elle absorbe entièrement la patiente dans la conversation en lui parlant de sa fille, de son fils, de sa maison pour l'empêcher de nuire au soin. S'illustre ici l'expérience du métier accumulée dans les stratégies relationnelles (qu'on appelle « stratégies basées sur les histoires de vie ») et utilisées ici par l'auxiliaire pour détourner l'attention de sa patiente. Voici un exemple : « Oups, je vous ai mouillé les cheveux, je vais donc vous les la

ver », proposition qui entraîne une protestation immédiate de la dame. L'auxiliaire lui dit alors : « Vous allez être belle, je vais vous friser », et la dame répond : « Ok », ce qui permet à l'auxiliaire de poursuivre sa tâche sans que sa patiente tente de l'en empêcher.

Cette histoire de frisettes n'a l'air de rien et, pourtant, elle rejoint des enjeux liés à l'expérience du métier. Et encore une fois, cette « prestation », dont on mesure toute l'importance par l'intérêt qu'elle accorde à la personne et à son bien-être, est interdite par les gestionnaires depuis quelques années. Ce à quoi d'ailleurs, les auxiliaires familiales et sociales refusent d'obtempérer. Une d'entre elles nous a même dit : « Comme l'histoire du frisage, je vais le faire. Si une fille me remplace et qu'elle va me rapporter au bureau, elle ira. Je me dis depuis des années que je travaille-là, ça ne changera plus rien ». Au fond, sûres d'elles, elles affichent un désaccord total avec les conseils des gestionnaires qu'elles trouvent injustes : « On continue à couper la barbe des hommes, pourquoi on peut pas faire des frisettes aux femmes ? »

On s'est rendu compte que les auxiliaires familiales et sociales avaient constitué un collectif de travail, un lieu où elles se retrouvaient entre collègues pour échanger sur des problèmes rencontrés chez des patients ou sur les soins. Officiellement, elles disposent d'une heure et demie par semaine pour se rencontrer au CLSC et rencontrer des intervenants pivots (comme les infirmières en charge des patients). Prises dans le compte rendu chiffré de leur activité et l'intervention de personnes extérieures à leur profession, elles n'ont pas le temps de vraiment discuter entre elles. C'est pourquoi elles ont éprouvé ce besoin d'instituer au niveau d'un des territoires, un lieu où elles déjeunent ensemble le midi, pour échanger. Les choses sont trop lourdes à porter seules, voilà pourquoi elles ont ressenti le besoin de constituer ce groupe. « Ça fait qu'on s'est dit pourquoi on se rencontre pas un midi, quand bien même ça serait une demi-heure ? Ça arrive tous les midis, qu'on parle de l'une, on parle de l'autre, mais c'est un réconfort. Ça fait du bien des fois, on dit : "Ben tiens, moi, je n'ai pas pensé à ça". L'autre dit : "Moi, je ferais ça, c'est vrai, tu as raison". » Parfois, elles ne parlent pas du tout de leurs patients mais quoi qu'il en soit, elles savent que, dans ce lieu, elles peuvent se rencontrer, partager leurs valeurs et, au fond, toutes les difficultés qu'elles rencontrent dans leur métier au niveau de leur santé, psychique, physique et émotive.

Les stratégies de préservation de soi permettent d'approfondir l'importance de l'expérience de vie puis du métier, pour faire face aux difficultés de leur tâche, en particulier par rapport à certains cas qu'elles trouvent plus problématiques (généralement liés à des problèmes de santé mentale ou de violence).

Une auxiliaire familiale dans la quarantaine avec plus de dix ans de métier, nous a dit : « Avec l'expérience, j'essaie de voir où sont mes limites. Moi, personnellement, accepter de plein gré un patient, maintenant je ne le fais plus. Je l'ai déjà fait sans vraiment savoir comment je me sentais. J'y allais et c'est après que je recevais les coups. Là, j'essayais de voir où sont mes limites, que c'est sûr que je viens au nom du CLSC, puis y'a toute la gang (le groupe) en arrière, mais il ne reste que moi. Quand je viens, je reste toute seule, et ça m'est arrivé de refuser un endroit que je considérais que je ne pouvais pas le faire. Je me sentais menacée, ça n'était même pas une question de violence, et je trouvais que ce n'était pas un travail d'auxiliaire familiale et sociale d'aller là. Je vois nettement que ça a été difficile parce que la madame avait besoin. Elle avait besoin, mais j'ai considéré que, en tout cas, l'étape où elle en était, ça n'était pas tout de suite l'auxiliaire familiale, et je vous avoue que j'ai été un petit peu contente parce que probablement que j'aurais peut-être fait des choses contre mon gré, et c'est là, je pense, que quand je fais des choses contre mon gré qu'il peut m'arriver des choses pas belles dans le sens que je peux me faire mal. Il faut que je fasse attention aussi émotionnellement. C'est comme je dis, c'est de voir mes limites. Je suis d'accord que le besoin du patient est là, mais je pense honnêtement sans être égoïste, que je passe avant. Ma sécurité passe avant. Je pense qu'on apprend en vieillissant à voir nos limites ».

Pour conclure, je dirais que, dans le fond, l'expérience du métier permet aux auxiliaires familiales et sociales, qui vont dispenser des soins dans la même journée ou durant la semaine de travail, de s'ajuster à des personnes aussi différentes que celles présentées ici. Elles parviennent à établir une

relation et à construire quelque chose qui sera adapté aux types de personne auxquels elles ont affaire. Dans un cas, une collaboration active, avec un échange, un partage et une construction commune de quelque chose et, dans l'autre, une construction conjointe mais davantage basée sur des stratégies qui proviennent de l'auxiliaire familiale et sociale pour éviter que sa patiente ne lui nuise. L'expérience du métier permet d'intégrer des dimensions aussi différentes que ces deux-là.

Un dernier mot sur l'organisation, le territoire est partagé en deux régions mais, au niveau du collectif, il n'y avait au moment de notre enquête aucun lieu de réunion pour se rencontrer. Des modifications semblent à l'heure actuelle aller dans ce sens, et je pense que, d'une certaine façon, nous y avons contribué.

Pour finir, j'ajouterais qu'on voit ressortir des éléments liés à des savoirs individuels développés au fil du temps ainsi que la formation d'un collectif, né du besoin d'échanger sur le métier (sur les soins, la façon d'établir les relations avec les patients mais aussi sur les valeurs). Les positions que prennent notamment les auxiliaires les plus expérimentées, sont assez fortes, surtout dans le refus qu'elles opposent à certaines consignes du CLSC contraires à l'éthique qu'elles partagent et développent collectivement. Loin d'un refus individuel, c'est un refus collectif que ces travailleuses expérimentées affichent.

## DISCUSSION

**XX : Combien de patients ces auxiliaires ont-elles par jour ?**

**E. Cloutier :** Elles ont en général cinq patients à charge par jour. Nous avons lancé un nouveau projet dans quatre CLSC et, dans certains endroits, on nous parle de six à sept patients par jour, voire huit suivant les soins à dispenser. Comparer les situations devrait être passionnant.

**XX : Pouvez-vous nous en dire plus sur les horaires, et plus largement, sur la journée de ces auxiliaires familiales et sociales ?**

**E. Cloutier :** Au moment de cette étude, les horaires de travail étaient compris entre 8h00 et 16h00, avec des possibilités d'aménagement. Ainsi, certaines préféraient commencer plus tôt parce que les patients préféraient recevoir les bains assez tôt et finissaient alors avant l'horaire officiel. Il semble qu'aujourd'hui, d'après nos échos, les services sont dispensés vingt-quatre heures sur vingt-quatre, fins de semaine comprises. Cela va beaucoup modifier la réalité du travail, parce qu'au moment de cette étude, ce qui était en dehors des jours et des semaines était dispensé par le personnel d'agences privées. Maintenant, ça dépend des régions et des CLSC, mais certains d'entre eux utilisent encore plus les agences privées. Avec notre nouvelle étude, on devrait voir comment tout cela s'organise aujourd'hui.

**C. Germain :** Comment ont réagi les gestionnaires face à ces résultats, qui entrent tout de même en contradiction avec leur logique de calcul ? Le soin nécessite du temps. Or, dans la logique économique, la tendance est à l'augmentation du nombre de patients pour le même temps.

**E. Cloutier :** Les premiers résultats qu'on a présentés passaient assez mal. Les gestionnaires sont complètement ignorants de la réalité. Les auxiliaires ont à gérer ce service de soins à domicile, dans le contexte québécois du « virage ambulatoire ». Elles doivent, malgré les compressions budgétaires, assurer la dispense de soins à tous. Il faut faire l'impossible avec moins de ressources ; il est donc bien évident qu'une des façons de répondre à cet impératif est d'avoir recours au maximum aux agences privées. Cette tendance est très forte en Amérique du Nord. Aux dernières nouvelles, certains CLSC qui s'étaient embarqués dans cette direction, se sont rendu compte que la qualité des soins posait problème. Or ils sont toujours responsables de la qualité des soins même si des agences privées interviennent pour leur compte. Et, dans certains CLSC, ils ont repris l'ensemble des services dispensés par les agences privées pour les réaffecter aux auxiliaires familiales et sociales. Mais

ce sont des cas plutôt marginaux. C'est une réponse partielle mais peut-être qu'Hélène souhaite ajouter quelque chose.

**H. David :** Je dirais qu'on pourrait analyser ça en termes de déplacement des contradictions. Les contradictions sont insolubles au point que les solutions ne peuvent être que temporaires, d'autant plus qu'à un moment donné, la solution entraîne de nouveaux problèmes qui obligent à changer de stratégie. On va, par exemple, augmenter le recours aux agences privées qui, pour toutes sortes de raisons (personnel très peu qualifié, mal payé, personnel instable, peu d'encadrement) créent des difficultés au niveau du CLSC responsable. On peut s'interroger sur cette augmentation du taux d'hospitalisation en urgence, alors que, précisément, le métier à domicile est fait pour libérer les lits dans les hôpitaux qu'on réserve pour des soins plus lourds.

**E. Cloutier :** S'ajoute à cela, au Québec, un nouvel intervenant qu'on appelle « l'économie sociale ». Ce sont des organisations qui, au départ, sont nées pour aider dans leurs tâches quotidiennes et à leur domicile les personnes vieillissantes ou handicapées. De plus en plus, ces associations interviennent au niveau des soins. On va donc trouver dans ce secteur les gens des CLSC, ceux des agences privées, les personnes qui viennent de l'économie sociale, et tous vont faire la même chose, mais ne seront pas payés au même tarif horaire, etc.

**C. Germain :** Vous avez souligné la démission de la qualité de service, mais on peut aussi faire l'hypothèse de l'augmentation des contraintes chez les personnes soignantes. Je fais le parallèle avec le transport, tout simplement. Quand on avait une charge trop forte dans le transport, on l'externalisait vers de la sous-traitance, ce qui revient aux agences privées. Et très vite, on a enregistré deux impacts :

- 1) la qualité de service n'était plus là, c'est-à-dire qu'on n'arrivait plus à faire le travail comme les autres le faisaient, les contraintes étant trop fortes.
- 2) les accidents routiers mais aussi corporels augmentaient du fait des manutentions beaucoup plus rapides et des efforts beaucoup plus violents dans des temps très courts.

**E. Cloutier :** Ces deux effets sont déjà là, je pense. Une personne absente sur deux l'est pour raison de santé directement ou indirectement liée au travail.

**G. Cornet :** Vous avez souligné le vieillissement de la population et l'âge moyen élevé des auxiliaires. Comment envisagez-vous la politique de remplacement et de formation de personnel pour une population finalement de gens à domicile, dépendants, qui va croître ?

**S. Volkoff :** Il y a quelques années au Canada, ils ont fait partir en masse trente mille personnes parmi le personnel hospitalier dans des conditions désastreuses du point de vue de la gestion des personnels, ce qui a profondément mis à mal l'organisation du travail dans l'ensemble des services de soins en général. Maintenant, ils sont dans l'expectative pour essayer de ne pas se retrouver dans une situation du même type dans le genre de métier décrit ici.

**E. Cloutier :** Dans les dix prochaines années, les sorties vont être encore très nombreuses. Le contexte est vraiment difficile et ne va guère s'améliorer. Au niveau des auxiliaires familiales et sociales, une formation technique est donnée mais au niveau des personnels des agences privées, il n'est même pas obligatoire d'avoir suivi cette formation. Pour le personnel des organisations d'économie sociale, on va le vérifier avec notre nouveau projet, mais il n'y a pas de raison que ça soit obligatoire.

**G. Cornet :** Question subsidiaire, j'ai entendu, il y a trois mois au Médef, monsieur Decalan dire : « Nous avons des travailleurs vieillissants qu'on ne va pas garder et il faut les transférer vers l'aide aux personnes âgées ». Qu'en pensez-vous ?

**E. Cloutier :** À mon sens, c'est une non reconnaissance du travail.

**S. Volkoff :** Ça me fait vraiment penser aux cokiers des hauts fourneaux qu'on pense pouvoir transformer en fondeurs, parce qu'ils ont l'expérience de la chaleur.

**H. David :** J'aimerais revenir sur l'échange qui a précédé la dernière question. Ce matin, on s'est longuement étendu sur différentes catégorisations mais on n'a pas eu le temps d'aborder la dimension organisationnelle. Je trouve que les deux interventions de cet après-midi mettent en relief quelque chose de façon claire. Par exemple, on a pu montrer que l'expérience chez le personnel vieillissant permet d'amplifier et d'approfondir les compétences et pour cette raison peut permettre de se protéger dans le travail vis-à-vis de tâches qui peuvent être de plus en plus difficiles pour des personnes vieillissantes. Il demeure que, dans des conditions organisationnelles difficiles qui ne supportent aucunement cette démarche ou qui l'occultent, le poids des décisions organisationnelles peut rendre l'expérience totalement inefficace. Dans l'exposé de Corinne et Serge, on a vu un phénomène d'usure ressenti par des personnes expérimentées. Quelque part, leur expérience ne fonctionne plus. Quelque chose ne passe plus. Comme Esther le disait, le taux de lésions professionnelles pour les auxiliaires familiales et sociales fait qu'une auxiliaire sur deux est absente chaque année, soit 50 %, et cela en dépit de leur expérience. C'est l'organisation qui fait complètement défaut. Et je vous laisse imaginer si elles n'avaient pas cette expérience. Ce serait l'hécatombe. Conclusion, le rôle de l'organisation est vraiment majeur, ce qu'on n'a pas eu le temps de mettre en relief.

**J. Leplat :** Est-ce qu'on ne pourrait pas réfléchir à la manière d'aménager les matériels, les outils, les ustensiles au domicile des patients, de façon à rendre le travail des auxiliaires familiales et sociales moins difficile ? Un travail est-il engagé en ce sens ? Est-ce possible et quel intérêt y verriez-vous ?

**E. Cloutier :** Le personnel soignant se déplace chez les gens. Au niveau organisationnel, quelques exigences sont posées, comme l'installation de certains équipements, mais c'est évidemment minimal. Ils ne peuvent pas réaménager la salle de bain des patients ni quoi que ce soit d'autre d'ailleurs. Les salles de bain sont en général très petites, mal conçues et il est impossible de toucher à ça. Un certain nombre d'aménagements peuvent être faits pour éviter les chutes par exemple, c'est exigé de la part du CLSC. Mais en accompagnant les auxiliaires à domicile, on a pu constater qu'en réalité elles commencent souvent à dispenser les soins avant l'installation de ces équipements et que le CLSC ne fait pas un suivi systématique pour s'assurer que ces consignes sont mises en place. Les règles sont nombreuses mais ne sont pas systématiquement appliquées. Toutefois, un certain nombre de contraintes environnementales sont difficiles à modifier.

**H. David :** Je voudrais juste donner un exemple absurde concernant la construction de nouveaux immeubles pour des personnes âgées, donc de résidences confortables dotées d'un minimum d'aides. Dans ces appartements très luxueux, très coûteux, il arrive qu'on ne puisse pas entrer dans la salle de bain avec une chaise roulante ; les mesures n'ont pas été prises alors qu'il existe en Amérique du Nord, comme dans d'autres pays, des « normes universelles » permettant de construire des logements par exemple pour des gens handicapés. Ces mesures standardisées permettent de faire des couloirs plus larges, des portes plus larges, ou encore d'automatiser certaines choses. Tout cela existe, sauf la loi qui imposerait aux promoteurs privés de tenir compte de ces mesures.

**A. Jolivet :** À ce propos, en France, des aides publiques existent pour modifier l'aménagement (salle de bain et autres), mais bizarrement, aucun lien n'est fait avec l'intervention d'un personnel, qu'il relève d'une institution ou d'une agence privée. C'est uniquement à la demande des gens et très souvent, quand les gens s'engagent dans cette démarche, le décès intervient avant que ça ne soit fini. Il n'y a jamais de simultanéité entre prise en charge d'un cas lourd et mise en route d'une procédure d'aide et d'aménagement du logement.

Je voulais aussi dire que, depuis le début, j'ai l'impression qu'à chaque fois qu'on avance en âge l'expérience progresse, ce que je trouve rassurant. Mais je m'interroge sur l'écart entre les expériences construites : quand on avance en âge, est-on sûr de bénéficier d'expérience, ou bien la variabilité est-elle aussi grande que la performance ? Et finalement les expérimentés seraient les plus performants, et les non performants seraient non pas les plus jeunes mais les non constructeurs d'expérience.

Par ailleurs, le cas des auxiliaires familiales et sociales me faisait penser aux enseignants. Je me demandais en effet dans quelle mesure l'expérience est la trace d'un métier, de quelque chose qui perdure, quelles que soient les injonctions variables dans le temps et édictées par d'autres. On sait bien à quel point dans l'enseignement, les « révolutions pédagogiques » imposent de changer les méthodes, et on voit bien que, dans la pratique, pas mal d'enseignants résistent à ces injonctions, de la même façon que les aides-soignantes résistent à l'imposition de normes gestionnaires. Il est assez amusant de constater qu'aujourd'hui, à l'hôpital, des expériences permettent d'avancer que l'esthétique est un soin parmi d'autres et qu'il faut l'intégrer dans le traitement des patients. Au milieu de ces mouvements de va et vient, la pratique professionnelle constitue une sorte de mouvement de fond qui résiste aux excès des normes édictées, dans un sens ou dans l'autre.

**E. Cloutier :** Est-ce que tout le monde acquiert de l'expérience ? Je pense que non. Une réponse un peu facile à faire, dans le cas des auxiliaires familiales et sociales, est qu'une sélection s'est opérée dans le tas comme pour d'autres métiers très lourds physiquement. Autrement dit, les auxiliaires âgées de 55 ans sont probablement des « survivantes ». À ce niveau-là, ta question est difficile parce qu'au fond, pour pouvoir répondre, il faudrait avoir accès aux personnes qui n'ont pas réussi à travailler dans ce métier plus de vingt ou dix-sept ans. Ce serait très intéressant de discuter avec ces gens et de voir leur parcours professionnel. Beaucoup sont probablement abîmés par ce métier qui est extrêmement exigeant, physiquement, émotivement et affectivement.

**Fr. Leborgne :** Pour avoir, dans le cadre d'une recherche sur l'évolution des objets techniques, travaillé sur des situations de personnes qui vivent à domicile avec des handicaps avec tout un appareillage, je me disais qu'il existe quand même, c'est vrai, une tendance à transformer son logement en fonction de l'expérience que la personne a de son handicap ou de son incapacité pour dire vite. Et on voit bien que l'expérience des professionnels s'ajuste plus ou moins bien avec l'expérience de cette vie avec handicaps qu'ont les personnes elles-mêmes. On voit des auxiliaires et des personnes handicapées qui arrivent très bien à faire rentrer l'aide à domicile dans une relation de service suffisamment coopérative pour réussir, par exemple, à coller des étiquettes en français à la place des indications en anglais sur un CD, etc. Ces adaptations renvoient à la capacité du professionnel et de la personne elle-même à s'ajuster sur des usages et non sur des modèles fonctionnels de transformation de l'habitat tels qu'ils sont préconisés.

**E. Cloutier :** Ce que vous dites me fait penser à une dimension qui n'a pas été abordée. Dernièrement, dans un séminaire interdisciplinaire, certaines personnes ont posé une question sur l'expérience des patients comme « malades ». Je pense qu'il y a quelque chose d'extrêmement sensible à ce niveau-là, parce que l'histoire de la maladie ou sa façon de vivre sa maladie, son vieillissement, n'est pas la même pour tous les individus et ça fait une différence considérable pour la personne appelée à dispenser les soins à domicile. L'impact est aussi au niveau des aménagements techniques. Par exemple, dans certains soins, on a pu observer les réticences considérables d'une famille à introduire un lit électrique parce qu'elle refuse l'état de malade. Ce qui complique considérablement l'activité de travail du personnel soignant qui va à domicile. Il y a, quand on parle de la relation de service, une dimension à creuser à ce niveau-là qui est très importante et qui conditionne l'activité de travail.

**S. Volkoff :** En clôture de cette première journée, on peut se demander si nos propos alimentent plutôt l'inquiétude ou l'espoir. Les petits dégagements sociodémographiques qu'on a eus à propos de chaque intervention, le renouvellement de la population et ce qui va en être pour les générations de professionnels qui arrivent maintenant, je trouve que c'est *a priori* un motif d'inquiétude. Sommes-nous en train de fabriquer une société expérimentée en même temps que nous fabriquons une société vieillissante démographiquement ? « Expérimentée » ? C'est une question parce qu'il y a là comme une attitude fondée sur l'expérience, avec l'idée que la relation de service n'est pas complètement dans la simultanéité mais aussi dans sa préparation, ce qui rejoint des considérations très générales en psychologie du travail sur le thème « avec l'âge et l'expérience, on devient davantage anticipateur ». Mais on imagine bien qu'il pourrait y avoir un modèle de société et des modèles d'entreprise dans la relation de service, fondés sur une idée de la performance qui serait «la per-

formance s'évalue exclusivement en temps réel », soit au moment même de la relation et à l'intérieur de cette relation, bref au moment où se réalisent des actes techniques obligatoires, prescrits, le reste étant du supplément d'âme. Or, ce supplément d'âme est justement ce qui s'est fabriqué au fil de l'expérience par les professionnels les plus âgés. On va rentrer d'ici trois ans en France dans la période des grandes vagues de départs et ça va durer dix ou quinze ans. Comment vont se passer ces départs et les remplacements ? Est-ce qu'on refabrique derrière des jeunes qui vont forger leur expérience en redécouvrant, comme tout le monde, les vertus de l'anticipation, du genre professionnel qu'on élabore collectivement, etc. ? Ou, au contraire, est-ce que, précarité et nouveaux modèles de gestion aidant, on va créer une société vieillissante inexpérimentée, ce qui serait un peu terrifiant. Mais le pire n'est jamais sûr. En termes de démarche de recherche, cela implique pour nous, au Créapt, et pour les auteurs de recherche intéressés par ces questions, de regarder de près les stratégies de travail de gens de 35/40 ans, stabilisés dans leur emploi depuis six ou sept ans et qui, auparavant, ont été pendant une dizaine d'années en galère, pour voir si, une fois qu'on entre dans quelque chose qui ressemble à un parcours professionnel un peu cohérent, on construit comme les générations précédentes de l'expérience individuelle et collective, ou bien si ce mécanisme tend à se fragiliser.

## CHAPITRE 4

# LA SÉCURITÉ SUR AUTOROUTE : UNE MISSION DANGEREUSE DU SERVICE PUBLIC

Claude Germain, ergonome

---

Petite précaution préalable, je ne suis pas l'auteur du travail que je vais vous présenter, même si j'y ai participé activement lorsque j'étais à l'Institut national de recherche sur les transports et la sécurité (l'Inrets). Je fais cette présentation à la place de Christophe Simoes qui n'a pu venir.

La principale préoccupation de l'étude, dont il s'agit ici, est d'intervenir sur les accidents, parfois mortels, dont les agents de la DDE (direction départementale de l'équipement) qui interviennent sur les autoroutes sont victimes.

Qu'il s'agisse ou non d'une autoroute concédée, ces personnels tondent la pelouse sur les bas-côtés, ramassent les papiers, entretiennent le macadam, les ponts, les viaducs, le goudron, les panneaux de signalisation, les barrières ou les murs de sécurité, etc. Bref, ces agents interviennent constamment sur la route pour l'entretenir et rendre possible son exploitation. Par leur intervention, ils rendent aussi accessible l'autoroute aux particuliers en cas de neige, de verglas, de pluie, sachant qu'en cas de négligence le particulier est susceptible de se retourner contre l'État (si l'autoroute n'est pas concédée). Simple rappel, une autoroute non concédée est en charge de l'État. Elle est gratuite et les tronçons sont généralement très courts. L'autoroute A 75, dont il est question dans l'étude dont je vais vous parler, a la particularité d'être longue puisqu'elle va de Clermont-Ferrand à Millau. Ma présentation porte sur les cinquante et un kilomètres qui séparent Clermont-Ferrand et Issoire.

La direction départementale de l'équipement (DDE) a pour mission de faire en sorte que la circulation se passe au mieux. Les agents de la DDE doivent donc veiller à ce que la circulation s'opère normalement. Il leur appartient de régler au plus vite les bouchons et autres aléas de la circulation. Les interventions sur incidents et accidents doivent être faites dans un cadre temporel de l'ordre de vingt minutes à partir du moment où est déclaré un accident (i.e. au moins un véhicule se trouve accidenté et immobilisé sur une partie de la voie) ou un incident (i.e. un véhicule se trouve en immobilisation mais non accidenté, et peut encore éventuellement rouler ou être poussé). Ces vingt minutes ne sont pas liées au risque mais fixent le temps nécessaire pour intervenir (depuis la connaissance d'un problème jusqu'à l'intervention des agents).

L'autoroute A 75 se présente comme une « deux fois deux voies » - une voie lente à droite et une voie rapide à gauche - sur pratiquement toute sa distance, à l'exception de quelques montées où est ajoutée une troisième voie lente pour les poids lourds. Un terre-plein central (TPC) sépare l'autoroute dans les deux sens et une bande d'arrêt d'urgence (BAU) borde la route de chaque côté. Ces caractéristiques valent d'ailleurs pour n'importe quelle autoroute. La particularité de cette portion d'A 75 est que vingt « diffuseurs » (c'est-à-dire vingt entrées et sorties d'autoroute) jalonnent cinquante et un kilomètres de linéaire. La distance entre les diffuseurs est en moyenne de 2,6 kilomètres avec un écart type d'1,2 kilomètre. Conclusion, pas de BAU sur 50 % du trafic (et une BAU inférieure à 2,50 mètres sur 80 % du restant du tracé), ce qui a des incidences énormes sur le travail des agents.

Comparons avec une autoroute concédée, l'A 72, qui joint Clermont-Ferrand à Lyon. Sur un linéaire à peu près identique présentant des courbes similaires, on ne compte que trois échangeurs. Les entrées et les sorties sont par conséquent beaucoup plus espacées, ce qui a aussi des incidences en termes d'intervention. Une telle différence s'explique par la nouveauté de cette autoroute A 72, concédée, pour la construction de laquelle tous les moyens ont été mis en œuvre pour faire correspondre la sécurité aux orientations. Les autoroutes à la charge de l'État sont réalisées sur les anciens

tracés des routes nationales et, en l'occurrence, celui de l'A 75 emprunte l'ancienne route qui suit la rivière. Cette « deux fois deux voies » est donc coincée entre une colline de 150 mètres et la rivière. Compte tenu de sa gratuité, toutes les petites localités de Issoire à Clermont veulent y avoir accès sans faire de grands détours, ce qui implique nécessairement d'installer de nombreux échangeurs. En résumé, tous les 2,6 kilomètres des véhicules sortent et d'autres tentent de s'infiltrer dans la circulation (comme sur le périphérique parisien), ce qui crée des différentiels de vitesse extrêmement forts entre les véhicules. Cette physionomie n'est pas sans conséquence en termes de sécurité pour les usagers et de fait, sur cinquante et un kilomètres du tracé, on relève 2,5 interventions en moyenne par jour creux, 5,5 par jour chargé où la circulation est beaucoup plus dense, avec un maximum enregistré de douze en vingt-quatre heures. Et tout cela, avec un trafic en augmentation depuis 1991 de 6 % à 8 % par an et des effectifs d'intervention sur le terrain qui diminuent sans être compensés par du matériel plus sophistiqué ou des moyens de communication plus performants. Bref, diminution des effectifs à matériel égal. Voilà pour les données générales.

Il faut savoir que la sécurité est toujours une question de différentiel de vitesse, c'est-à-dire que plus la différence de vitesse entre deux véhicules est importante, plus le risque d'accident est élevé. Si tout le monde roule à 130 km/h, le risque d'avoir un accident est relativement faible. À partir du moment où il existe une différence de vitesse entre deux véhicules, le risque d'accident s'accroît fortement. C'est pourquoi il faut intervenir au plus vite sur un accident ou un incident pour éviter les sur-accidents, ce qui implique d'en avoir connaissance très rapidement. Or, une information précise et rapide est difficile à obtenir.

Avant d'en venir à la population, aux moyens matériels et à la manière dont concrètement tout cela se passe, je vais très rapidement vous décrire l'intervention des agents de la DDE sur cette portion d'autoroute.

Les usagers appellent d'une borne, d'un portable ou encore d'une cabine téléphonique à l'extérieur de l'autoroute. Ça peut aussi être le chef d'équipe (CE) qui, lors d'une patrouille, s'aperçoit qu'un véhicule non signalé est arrêté et risque de se faire rentrer dedans. En conduite automobile, il est connu qu'on dirige le véhicule dans la direction du regard. Il faut donc dégager au plus vite cet obstacle qui joue comme un aimant pour les autres conducteurs.

Les textes disent que, suite à un appel, la gendarmerie intervient la première sur les lieux et que les agents de la DDE protègent les usagers de l'accident. Mais dans 80 % des interventions observées, la DDE se trouve en première ligne, souvent parce que la gendarmerie est occupée ailleurs à d'autres tâches. Autrement dit, dans 80 % des cas, les agents de la DDE sont les premiers pour décider dans des temps extrêmement courts de la marche à suivre.

## I. COMMENT PROCÈDE-T-ON EN CAS D'ACCIDENT ?

Premier cas de figure, l'accident a lieu en voie rapide. La première chose à faire est de prévenir les usagers à l'aide d'un véhicule équipé d'un flash et qui diffuse l'information « attention accident » à la distance réglementaire de 250 mètres. D'autres véhicules DDE transportent les cônes qui vont permettre de baliser le lieu.

Deuxième cas de figure, l'accident a eu lieu sur la voie de droite. Même chose, un véhicule se place à droite et un autre balise pour dévier la circulation sur l'autre voie.

Troisième cas de figure, tout est bloqué au milieu. Il faut alors très rapidement ouvrir, c'est-à-dire faire une circulation à deux sens sur l'autre côté.

Voilà ce que disent les textes, mais, dans la pratique, pour appliquer ces préconisations il faut au moins six heures. Les agents font donc autre chose que ce qui est prescrit.

## 2. IMPORTANCE DE LA LOCALISATION DE L'INCIDENT OU DE L'ACCIDENT

La vraie difficulté est d'identifier correctement où se trouve un accident. Ça n'a l'air de rien mais quand on signale un accident depuis un téléphone portable, on ne sait pas toujours dans quelle direction on roule ni où on se trouve exactement. Or, la précision est essentielle pour pouvoir intervenir localement et surtout, en amont de l'accident. Par exemple, si un accident se situe après un virage, que l'indication fournie est incorrecte ou insuffisante, et que le premier niveau d'intervention de protection déboule à la sortie du virage directement sur l'accident, il se trouve beaucoup trop près et ne peut accomplir sa mission de prévention en amont. Il doit alors opérer une manœuvre et reculer, ce qui est formellement interdit sur l'autoroute parce que très dangereux. Pour ne pas perdre davantage de temps, les agents de la DDE vont pourtant violer le code de la route, auquel ils sont soumis comme n'importe quels autres automobilistes, et utiliser des procédures proscribes. On voit bien ici qu'ils prennent des risques à plusieurs niveaux pour accomplir leur mission et pour le bien des usagers.

Les agents ne sont jamais certains de trouver l'accident à l'endroit signalé et ne savent pas vraiment d'ailleurs ce qu'ils vont trouver. De nombreuses fois, le patrouilleur va arriver sur le lieu supposé d'un accident pour s'apercevoir qu'il a bien eu lieu mais de l'autre côté de la voie. D'autres fois encore, un accident se produit dans les deux sens, du fait de la curiosité des automobilistes qui regardent l'accident et se cartonnent à leur tour.

Donc, première chose, importance de la localisation de l'accident ou de l'incident.

## 3. LA PROCÉDURE D'INTERVENTION PRESCRITE

Le centre opérationnel de gestion (COG) reçoit l'appel et signale l'accident aux agents. Le premier niveau va se rendre rapidement sur le lieu pour évaluer les dommages et intervenir, car il est inutile d'envoyer le deuxième niveau d'intervention si le problème est bénin. L'information donnée est par conséquent cruciale en termes de localisation mais aussi de contenu. D'emblée, à partir d'un appel imprécis, avec l'expérience, les agents savent comment procéder et limiter les risques. Par exemple, aujourd'hui il pleut, il a plu hier, l'accident a eu lieu sur la route entre Coude et Issoire où on rencontre de nombreux virages et où aucun automobiliste ne respecte la vitesse réglementaire. En fonction de ces données, celui qui est au centre de décision va envoyer un ou deux véhicules, voire préparer un véhicule à partir en renfort. Le savoir-faire et l'expérience des agents jouent ici à fond.

Le bouchon est finalement la meilleure des configurations car tous ces véhicules à l'arrêt ne peuvent que difficilement s'accidenter à nouveau. Il suffit alors de prévenir en amont pour limiter les dégâts. Et pourtant, le bouchon reste angoissant car le risque de sur-accident plane toujours. Les agents s'arrêtent, mettent les gyrophares, matérialisent par la pré-signalisation ce qui se passe, prennent la radio déportée, vont voir, etc. Le premier véhicule protège le deuxième qui balise pour dévier la circulation. Physiquement, ces véhicules ne se voient pas, compte tenu de la route, des montées, des descentes, des virages, que la distance soit courte ou longue, ils ne se voient pas. Ils communiquent au moyen de radios déportées qui, dans 85 % des cas, ne marchent pas, car dans cette zone, faute d'investissements, les relais ne sont pas installés. Les communications entre les différents véhicules ne passent donc pas, alors qu'elles sont essentielles à l'accomplissement de la mission. Il va sans dire que ce manque de matériel accroît les risques potentiels.

Les agents informent, mettent en place, contrôlent l'arrivée des forces de police, des pompiers, des dépanneurs, etc. Puis on plie tout, on rentre et on renseigne la main courante, c'est-à-dire qu'on rédige ce qui s'est passé.

## 4. LA MISE EN PLACE D'UNE SIGNALISATION

J'ai évoqué deux types de véhicule. L'un est petit et équipé de gyrophares, de flashes et de balises légères. L'autre est gros avec une remorque et transporte des panneaux de signalisation. Pour signaler, un véhicule prévient à l'aide de flash mais il faut aussi mettre des panneaux sur le terre-plein central et le côté pour donner des informations répétées, et puis des cônes. Ils font tout cela à la main, donc à pied, près de véhicules qui les frôlent à 130 km/h. Ça se fait aussi en traversant les voies, sachant que, même avec un accident et une limitation à 30 km/h, les automobilistes continuent de rouler à 130 km/h. Le parcours est à risque.

Dans le prescrit, il n'est aucunement fait mention d'une action collective entre les agents des deux véhicules alors que, dans les faits, heureusement, cette coordination entre les actions des uns et des autres existe en permanence sur le circuit de l'autoroute. Un des points essentiels de l'étude, en dehors de l'aspect apprentissage, *briefing, debriefing*, qu'on a pu mettre en place, a été la prise de conscience par les décideurs de ce travail collectif et de la nécessité de le renforcer pour éviter le sur-accident. C'est un élément fort qui a changé la représentation des gens.

## 5. QUELQUES INFORMATIONS RELATIVES AU PERSONNEL

Les données de 2000 indiquent que plus de 66 % de la population est âgée de 45 ans et 90 % a plus de 40 ans. En 2010, 68 % de la population aura dépassé l'âge légal de la retraite. Cette quasi-absence de jeunes est liée à la politique de recrutement de la DDE qui privilégie les transferts au recrutement. En effet, elle préfère au recrutement de jeunes dans ces secteurs le transfert à l'ancienneté de personnes provenant d'autres DDE et d'autres postes, l'idée étant que ceux qui viennent d'ailleurs auront des compétences et des connaissances plus importantes pour pouvoir travailler sur autoroute, ce qui est faux. Le travail sur autoroute est très spécifique et ceux qui interviennent sur une nationale ne vivent pas les mêmes dangers, ne sont pas pris dans la même configuration de risques et de prescrits.

La hiérarchie se divise en trois niveaux : l'agent d'exploitation est l'agent de base. Son ancienneté va de neuf à sept ans. Au-dessus, le chef d'équipe commande quatre à sept agents d'exploitation, et le contrôleur chapeaute trois à quatre chefs d'équipe. Enfin, au sommet, se trouve le subdivisionnaire, qui représente localement le directeur départemental de l'équipement.

Une autre particularité de cette population est que les chefs (contrôleurs et subdivisionnaires) changent tous les trois ans, car la promotion interne passe par un mouvement tous les trois ans.

**A.-F. Molinié :** Le fait que les agents d'exploitation aient un plafond à neuf ans correspond à la création de l'autoroute et au recrutement conséquent ?

**C. Germain :** Oui, mais il s'agit de transferts et non de recrutements. Lorsqu'on crée une autoroute, on ne lance pas un recrutement, on transfère les gens. C'est de la fonction publique, le schéma est le même qu'à La Poste ou dans d'autres établissements publics.

L'effet du roulement des responsables tous les trois ans est redoutable car les orientations vont varier en fonction du subdivisionnaire. Au final, le noyau dur qui réalise le travail résiste fortement aux nouvelles injonctions. Mais ils interviennent avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête car, en cas de pépin, si les procédures n'ont ouvertement pas été respectées, l'agent endossera la responsabilité de la faute. Par répercussion, le subdivisionnaire trinquera mais les agents seront principalement mis en cause. Par exemple, la procédure dit qu'en cas d'accident sur la voie rapide le premier véhicule de balisage doit signaler l'accident plus loin et que des véhicules doivent protéger la zone avec des cônes. Les gars observent sur le terrain que, si on place un véhicule de la façon prescrite, on oblige les véhicules à dévier sur la gauche pour les rabattre brutalement sur la droite. Les agents, observateurs de terrain, se disent que, dans certaines circonstances, il est sans doute plus

judicieux de remonter plus loin en amont sur la voie rapide, pour faire dévier les véhicules sur la voie lente, ce qui a pour premier effet de les ralentir et pour deuxième de les placer dans le bon sens. Voilà une contradiction entre les données du prescrit et la réalité du terrain où les anciens, par habitude, utilisent d'autres procédures mais à leurs risques et périls. Ils se sentent suffisamment forts pour soutenir leur position et revendiquer leur façon de procéder. À l'inverse, les équipes formées de plus jeunes, notamment les *week-ends* ou en remplacement, utilisent les procédures classiques pour, en cas d'incidents, être couverts par le fait d'avoir appliqué les règles prescrites.

La situation devient très difficile quand l'équipe est composée de jeunes et de vieux. Les agents expliquent qu'ils « ne font pas n'importe quoi avec n'importe qui », que leurs initiatives sont liées à la composition de l'équipe. La constitution des équipes ne peut pas se faire par affinité du fait des roulements. Les équipes se recomposent sans cesse ce qui empêche d'agrémenter les compatibilités entre les gens. On voit d'ailleurs bien que la préoccupation première du niveau 1 est de s'informer sur les personnes qui interviennent avec lui ce jour-là, surtout au niveau 2. Il sera rassuré ou inquiet, ou encore conscient d'avoir à fournir davantage d'explications ou d'avoir à centraliser les informations.

## 6. LES RISQUES

Il existe deux types de risques : les risques externes et les risques internes.

Exemple typique de risque externe : un agent a la main sur un véhicule arrêté, balisé, il se retourne et quand il veut remettre la main sur le toit de la voiture, celle-ci a été propulsée par le choc avec un autre véhicule.

Autre situation : un accident a eu lieu sur une voie et, dans l'autre sens, un véhicule s'arrête pour demander à l'agent qui balise où est la sortie pour Issoire. Inutile de préciser que le risque d'accident est énorme et que l'agent éjecte violemment l'automobiliste.

Le risque interne survient quand les agents ne parviennent plus à maîtriser la situation. Débordés par les événements, ils ne savent plus où est l'urgence et cette absence de maîtrise accroît les risques. Par exemple, un *week-end*, un poids lourd se renverse sur une bretelle d'insertion avec son chargement et neutralise une voie. Mais, suite à une information erronée, l'intervention a été déclenchée sur l'autre bretelle avec l'équipe de Clermont et non celle d'Issoire. Quand ils se rendent compte qu'ils ont fait fausse route, ils estiment que la seule chose à faire pour éviter de perdre un temps précieux est de prévenir l'équipe d'Issoire. Malgré les sorties tous les 2,6 kilomètres, tout ça prend du temps, temps durant lequel un deuxième bouchon s'est créé avec un nouvel accident. En plus, les véhicules d'intervention sont vieux, avec 280 000 kilomètres au compteur, et sont alourdis par leur chargement. Ils se traînent à 30 km/h dans les côtes. Depuis longtemps, les gars demandent des véhicules plus performants, récents et équipés de turbos car l'intervention rapide nécessite des puissances de moteur. Ce à quoi ils s'entendent dire : « Vous voulez toujours jouer les pilotes, vous n'êtes pas là pour faire du circuit, mais pour protéger ».

Donc, nouvel accident et création d'un bouchon, en général en accordéon et bien souvent, troisième accident. Dans ce cas de figure, les éléments présents sur le site sont insuffisants pour baliser, fermer l'autoroute, rouvrir des pistes de déviation, etc. La DDE est dans l'obligation de rappeler ceux qui sont chez eux, en astreinte ou mobilisables. Tout ça prend du temps et, le lendemain, dans la presse on lira : « Incohérence de la DDE, incapable de réagir... ». Le doute est jeté sur leur capacité professionnelle à pouvoir réagir aux incidents. Donc, le risque interne est d'être dépassé par les événements et toute leur astuce va être de prévoir et d'anticiper.

## 7. LES PARAMÈTRES DE L'ACTIVITÉ

Je vais maintenant vous énumérer un certain nombre de paramètres à prendre en compte dans leur activité.

### 7.1. La complexité de la situation

Ils vous disent : « Les accidents, c'est presque pareil, mais c'est jamais pareil ». Le prescrit est clair : si l'accident est en voie lente, on fait telle ou telle chose, pour un accident en voie rapide, telle chose, etc. Mais la réalité est plus complexe, car elle présente des situations toujours différentes. L'accident peut avoir lieu dans un virage, dans une montée, sans visibilité ou, au contraire, dans une zone dégagée où on peut agir pour protéger. Les configurations ne sont jamais vraiment les mêmes et ici joue l'expérience des anciens qui ont accumulé au cours des neuf années passées sur l'autoroute de nombreux cas.

**S. Volkoff :** Mais qu'appelle-t-on exactement accident ? S'agit-il d'un véhicule immobilisé comme un véhicule en panne ?

**C. Germain :** Non, un véhicule en panne est un incident. Mais la procédure à adopter diffère peu si le véhicule est accidenté et immobilisé ou s'il est juste immobilisé. Si une personne après crevaison a décidé de changer sa roue sur la bande d'arrêt d'urgence ou d'y faire sa vidange, les agents de la DDE vont immédiatement essayer de pousser le véhicule et son propriétaire à l'abri. J'en profite pour vous donner un conseil élémentaire : si votre véhicule est en panne sur la bande d'arrêt d'urgence, dégarez immédiatement, placez-vous au-delà des barrières de sécurité si c'est possible et qu'une seule personne remonte jusqu'au point « phone » qui seul permet une localisation exacte.

### 7.2. Le temps

Il pèse d'un poids énorme sur la situation dans la mesure où plus les agents interviennent vite plus les chances de prévenir d'autres accidents augmentent. Non seulement il faut produire de l'information en direction des usagers mais il faut assurer la coordination des instances (brigades mobiles, gendarmerie, DDE, pompiers, samu et dépanneur), le tout sur fond d'accident matériel et physique.

### 7.3. Le caractère dynamique de la situation

À aucun moment, les agents ne peuvent se dire qu'ils maîtrisent la situation et se reposer. C'est justement dès qu'ils relâchent leur attention que tout peut arriver. D'où la nécessité d'être toujours sur le qui-vive. D'après les agents, la mise en place au début comme le remballage à la fin de l'intervention sont des moments cruciaux où il faut rester extrêmement vigilants. En effet, les agents expliquent bien qu'au moment où ils replient le matériel et qu'ils enlèvent les cônes, ils éprouvent un sentiment de soulagement. Or, c'est justement là que se produisent des accidents.

### 7.4. La situation géographique

Les différents niveaux d'intervention (premier, deuxième, troisième) sont géographiquement éclatés et ne peuvent se voir. L'échange d'informations est crucial entre eux mais le matériel qui devrait permettre cette communication est défectueux. Quand on appelle, ça ne marche pas ; on rappelle, ça ne marche pas ; on se dégage de la voiture, on prend le portable, on monte sur la colline un petit peu, pour essayer de voir si ça passe, et ça finit par passer, donc on finit quand même par avoir

l'information. On en arrive à une situation où les agents prennent leur portable personnel pour être efficaces dans l'exercice de leur métier.

Nous avons montré et dénoncé cette situation en disant aux responsables : « Vous avez un système de communication qui ne répond pas aux exigences de sécurité ».

## 7.5. L'aspect collectif

Le prescrit nie le collectif alors que tous les agents assoient dans les faits leur action de prévention sur une interaction intense entre eux.

Le pivot qui rend ce système efficace est l'expérience. Finalement, les agents assurent, mais combien de temps y parviendront-ils compte tenu de l'augmentation du trafic, des contraintes matérielles, des réductions d'effectif... La situation est saturée et l'accident mortel est d'une certaine façon lié à la saturation de ce système. On est au bout des stratégies développées par les agents pour pouvoir réaliser leur métier.

L'expérience intervient avant, pendant et après l'intervention. Avant l'intervention, par le biais du savoir-faire de celui qui va déclencher l'opération. Il est en effet important pour celui qui est en poste de savoir ce qui s'est fait sur l'opération précédente. Par exemple, si la veille un accident important a eu lieu tel que le renversement d'un poids lourd, ça signifie que toute la cavalerie a été mobilisée avec des moyens matériels importants. Une fois rentré, les batteries doivent être rechargées, l'oxygène doit être vérifié pour le chalumeau à découpage, il faut vérifier la trancheuse pour voir s'il faut changer ou pas le diamant du disque, il faut contrôler le plein des véhicules, et le tout avec des gars qui, bien souvent, débordent de leur vacation et n'ont pas le temps de faire tout ça. L'agent de nuit ou de permanence va commencer par vérifier ces différents points, ce qui n'est pas écrit dans le prescrit.

L'information va circuler sur le terrain notamment par un recouvrement des équipes, qui n'est pas comptabilisé sur leur temps de travail. Les équipes logiquement ne se chevauchent pas. Les agents décident spontanément de faire un chevauchement qui va d'une demi-heure à une heure (en fonction des équipes, de ce qui s'est passé...).

**S. Volkoff :** En matière d'information, comment se passe la coordination entre celui qui a l'appel et celui qui intervient sur le terrain ? Celui qui cherche sur le terrain est-il sûr que celui qui a eu l'appel a fait tout ce qu'il pouvait pour en savoir le plus possible ?

**C. Germain :** Il lui fait confiance. Et il lui rappelle un certain nombre d'éléments du genre : « Est-ce que tu as fait ça ? Est-ce que tu as vérifié ça ? Tu dois rappeler le contrôleur, appelle le contrôleur », c'est-à-dire le chef qui va finalement prendre des décisions à un autre niveau comme faire appel au parc qui est une structure de garage, équipée de gros engins pour pouvoir, par exemple, dégager le béton de la voie centrale ou une glissière de sécurité qui pose problème. Le contrôleur est en quelque sorte appelé en rescousse.

Si tout le monde est sur le terrain, c'est la secrétaire qui peut recevoir l'appel en premier. Même si elle a l'habitude, elle n'a pas la connaissance et va de fait transférer l'appel au subdivisionnaire qui va le transférer au contrôleur qui prendra une décision. Le temps que prend l'égrenage de cette chaîne d'information joue à tous les coups contre eux.

**XX :** Y a-t-il une perte de l'information ?

**C. Germain :** Il y a surtout une inexactitude de l'information. Or, les agents ont besoin qu'elle soit précise.

Globalement, le jour il y a toujours quelqu'un pour prendre la décision de l'intervention. Mais la nuit, les choses sont un peu différentes. Un contrôleur est d'astreinte dans la salle de transmission et c'est lui qui peut déclencher l'intervention. Les agents dorment, généralement mal, dans des salles

de repos et sont susceptibles d'être réveillés à tout moment. En cas d'accident, ils doivent intervenir de suite, n'importe quand, dans n'importe quelle condition et la nuit, c'est toujours un cauchemar. Les agents sont en sous-effectif, ils n'y voient rien, si la circulation est moindre le risque de sur-accident est beaucoup plus important et l'impact à chaque fois est dramatique. Exemple classique, accident d'un poids lourd qui traverse la voie centrale et qui crève son réservoir sur le terre-plein central. On ne sait plus alors qui va dans quel sens, les barrières sont complètement détruites. Un intervenant de niveau 2 arrive sur place le premier, et va rester ainsi seul vingt minutes à essayer de maîtriser la circulation. Tout seul !! Parce que c'est la nuit, parce qu'ils sont en sous-effectif, parce que la gendarmerie n'est pas présente ... Les conditions sont franchement difficiles.

L'arrivée sur l'accident est toujours problématique car, malgré l'information, les agents ne savent pas ce qu'ils vont trouver. Et il va leur falloir, dans des instants très courts, déployer des moyens, et décider d'un maximum de choses. Leur hantise est d'arriver trop près de l'accident, ce qui les empêche de prévenir suffisamment en amont. Toute la difficulté est là. L'agent expérimenté va avoir la prudence de descendre de son véhicule avant un virage pour vérifier où se trouve l'accident. Il cherche ainsi à éviter de lui tomber dessus, de rester coincé et d'être, au final, incapable d'agir. Il peut toujours décider de reculer mais c'est extrêmement dangereux, surtout dans un virage ou en l'absence de BAU. Ce type de règle s'est construit au fur et à mesure des années, avec l'expérience, par l'accumulation de situations variées.

Une fois que le balisage est fait, que la circulation est déviée, que tout le monde roule normalement et au ralenti, la difficulté est de gérer les entrées et sorties des pompiers, du samu, de la gendarmerie, et du dépanneur. Formellement, ça n'est pas de leur ressort mais tout le monde est affairé, il peut y avoir jusqu'à douze véhicules pour un accident grave, et du coup ce sont eux, les agents de la DDE, qui vont réguler pendant l'intervention les entrées et sorties. Ils nous ont dit un jour : « On est arrivé, c'était une des rares fois où la gendarmerie était sur place. C'était de nuit. Y'avait un gendarme, avec ses bandes blanches et sa lampe torche, et il faisait la circulation... Celui-là, il est en survie !! ».

J'ai suivi pendant quelques factions des agents et j'ai observé une situation au fond assez classique. Ils doivent traverser la voie pour mettre un panneau. En général, ils sont deux et avant de traverser, l'un regarde à droite, l'autre à gauche, et au moment opportun ils traversent les deux ensemble. Quand vous faites ça quinze, vingt ou trente fois, il peut arriver que, par lassitude, un des agents évalue mal la distance ou la vitesse d'un véhicule, voire qu'il ne le voie pas du tout, comme si l'information avait été occultée. Au dernier moment, son collègue le retient et lui sauve la vie.

Je finirai sur les outils et les méthodes utilisés. Comme le recueil d'information est quelque chose de très fugace, la difficulté méthodologique est que l'observateur est, d'une part, dans des lieux géographiques différents et, d'autre part, dans des contraintes de temps extrêmement fortes. Par exemple, on a utilisé la vidéo (trois caméras) : la route est filmée, la tête du chauffeur est filmée ainsi que l'utilisation d'outils. À l'aide d'un logiciel, on a décortiqué ce matériau séquence par séquence, image par image en fonction des variables utilisées. L'idée était de mettre en parallèle la fréquence de changement de direction de regard avec l'augmentation de ce qu'il y a à faire, comme conduire, ou conduire tout en utilisant des outils de bord pour prévenir les usagers comme le gyrophaore. Du coup, ils utilisent des stratégies interdites par le prescrit. Par exemple, ils roulent à 130 km/h au début, réduisent légèrement leur vitesse et se mettent à cheval sur la bande d'arrêt d'urgence pour se préserver de dévier sur la voie rapide, le terre-plein central ou la glissière de sécurité. Et les véhicules frottent parfois sur la barrière d'arrêt d'urgence parce que les agents conduisent en faisant en permanence autre chose (prendre des décisions, prévenir les usagers, informer la base de ce qui se passe et des moyens à envoyer).

En dehors de la vidéo, on a aussi beaucoup utilisé l'autoconfrontation. Après l'accident et la rédaction de la main courante - et bien sûr, s'il ne survient rien d'autre - ces agents ont eu le temps de nous parler sans que cela pose d'ailleurs de problème avec la hiérarchie. On visualise la cassette avec eux pour leur faire exprimer des choses qui n'ont pu être appréhendées en situation de travail.

Le résultat est vraiment riche car les évènements discutés viennent de se produire et génèrent de nombreuses explications.

Exemple de co-activité en situation. Vous avez un accident, les forces de l'ordre sont présentes, il y a une importante bretelle d'accès et il faut donc prévenir les usagers très en amont. Il faut communiquer avec le premier niveau sur ce qui se passe pour pouvoir informer les gens tout en balayant la route pour éviter les dérapages de véhicules (soit on met de l'absorbant, soit on balaie les morceaux de verres et autres débris qui risquent de créer de nouveaux accidents), le tout en pleine circulation. Pendant que la gendarmerie s'affaire sur autre chose, les agents de la DDE assurent de fait la circulation. En termes d'observation, notre difficulté est d'être à deux endroits en même temps (pour avoir les deux tenants de l'information). Ça oblige à être deux pour réaliser dans ces circonstances une observation complète.

Autre exemple : on a tenté de calculer l'activité collective. On obtient 40 % = aide à l'état de la chaussée, 48 % = aide à la signalisation pour les cônes... 48 % + 40 %, alors que, dans le prescrit, ça n'existe pas ! Heureusement que, sur le terrain, ça existe car leur force réside dans cette activité collective.

Quant aux panneaux lumineux à messages variables, qui sont des éléments d'information aux usagers, nous avons pu montrer que leur nombre était très insuffisant. Ils projettent d'en mettre plus souvent.

Suite à l'étude, pas mal de choses ont bougé. Pêle-mêle je peux citer la mise en place d'un CIGT (centre d'intervention de la gestion des trafics). Il s'agit d'une cellule où sont centralisés les appels vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Mais à chaque fois qu'on délocalise l'information, on rajoute un élément supplémentaire. Avant ça arrivait à la DDE, c'étaient les agents, maintenant ça va arriver à un centre gestionnaire qui va répercuter l'information à la DDE. Même si ça n'est pas simple à gérer, la fiabilité de l'information risque cependant d'être améliorée.

Ensuite, ils prévoient dans les dix ans à venir la matérialisation vidéographique par des caméras de l'ensemble du tracé. L'effet positif escompté est la localisation précise et rapide de ce qui se passe. Ces caméras sont très puissantes. Pour vous donner une idée, dans les sociétés d'autoroute concédées, elles sont capables de voir à l'intérieur des véhicules. Évidemment, ça ne fonctionne pas en cas de brouillard et, dans la région, le brouillard est important. Et puis, dix ans, ça paraît énorme quand on sait que le trafic augmente de 6 % à 8 % par an. Concernant ces caméras, on a formulé une réserve. Prenons le cas des contrôleurs de la navigation aérienne : si jamais les radars se mettent en panne, que fait-on ? On continue à faire au *strip*, c'est-à-dire à la main, sur papier, d'où la nécessité de maintenir l'expérience. Pour l'autoroute, c'est la même chose. Or, si les choses continuent comme ça, la panne des caméras entraînera nécessairement la fermeture de l'autoroute.

**S. Volkoff :** Les relations de service, si je comprends bien, se jouent à proprement parler au moment de la gestion de l'appel. Qui est au bout du fil et que peut-on construire avec la personne qui appelle ? Qui sont et dans quel état sont les accidentés ? Quelle relation peut-on nouer avec les accidentés ou avec les conducteurs durant l'intervention ? L'interaction peut être neutre et dépersonnalisée ou, dans un certain nombre de cas, plus directe, avec des gens qui demandent des renseignements, qui s'arrêtent au risque de créer un sur-accident. Il faut une certaine attitude pour les convaincre d'adopter le bon comportement.

**S. Caroly :** Je voulais revenir sur la question de la relation de service. Ce que tu nous as présenté m'a semblé relever davantage de l'ordre de l'activité de service, où on répond à une demande des usagers relative à la sécurité sans nier les contraintes et exigences économiques qui existent en toile de fond. À mon avis, il serait intéressant qu'à partir de ces observations, tu nous dises quelles relations de service tu as repérées, notamment avec les personnes accidentées. Autrement dit, quelles sont les relations que peut avoir l'agent d'exploitation avec la personne accidentée ?

**C. Germain :** Aucune. Le contact avec l'accidenté est interdit aux agents de la DDE. Leur rôle est préventif, ils doivent permettre d'éviter le sur-accident ; ils assurent la transmission de l'information

aux autorités compétentes à savoir le samu, la gendarmerie, les pompiers, etc. Le seul fait de rendre service à quelqu'un, en l'aistant par exemple à pousser son véhicule, est absolument interdit et pourtant les types hésitent. Le problème est qu'ils sont responsables de ce qu'ils font et qu'ils peuvent se retrouver mis en cause par des utilisateurs, mécontents d'un pare-choc enfoncé, alors qu'ils avaient lourdement insisté pour obtenir leur aide pour un remorquage.

Autre élément, bien qu'ils aient leur brevet de secourisme, il peut selon les cas y avoir des actions contre-indiquées. Il ne faut pas oublier que les agents d'exploitation sont les anciens cantonniers qui coupent les haies, mettent les voies, etc. Progressivement, on leur a fait faire un travail technique et de prévention avec des outils de plus en plus sophistiqués. Un de ces agents disait : « On est capables, on a acquis des connaissances mais la paye ne suit pas, alors que la responsabilité, oui ».

**S. Volkoff :** Une question préalable à la question de Sandrine : s'agit-il d'un objet de recherche à l'intérieur de votre recherche ?

**C. Germain :** Non. Pour être clair, il ne s'agit pas d'une activité de recherche mais d'une intervention ergonomique.

**S. Volkoff :** Autre question : quand ils arrivent près du véhicule, les occupants peuvent ne plus être à l'intérieur. Ils peuvent s'agiter tout autour, s'inquiéter, faire des choses et d'autres. Si les agents sont les premiers sur les lieux, il faut bien qu'ils maîtrisent aussi cette situation.

**C. Germain :** Ils maîtrisent ce qu'ils peuvent car en général on ne les écoute pas. On écoute un képi ou un casque, mais pas les agents de la DDE. De même, quand ils font la circulation, qu'ils balisent et qu'ils préviennent, ils ne sont pas écoutés. Pour eux, la notion de « service » est une notion de prévention, de service à l'usager où ils cherchent à rétablir la circulation rapidement, à agir pour éviter le sur-accident, à assurer que tout se passe le mieux possible. Voilà le service qui est rendu. Après, quand on en arrive concrètement à l'usager, le relais est pris par d'autres. De ce point de vue, leur première action est simplement une action de sensibilisation, de prévention à l'aide d'injonctions. Par exemple, les gens comprennent très bien que, sur autoroute concédée, gérée par le privé, on ne puisse pas se dépanner seul et qu'on fasse intervenir des agents spécialisés. Sur les autoroutes non concédées, chacun est persuadé qu'il peut se débrouiller seul ce qui est absolument faux. Sur autoroute, concédée ou pas, vous n'avez pas le droit de vous dépanner.

**S. Volkoff :** Ils ont, par conséquent, dû se forger des formes d'argumentaires.

**XX :** En fait, les glissements de tâches sont fréquents. Souvent, ils sont les premiers sur les lieux d'un accident et quand ils partent, ils appréhendent ce qu'ils vont trouver (des blessés, peut-être des morts). Ils arrivent sur place avec la peur. Tous les entretiens en font mention. Mais leur priorité est d'éviter le sur-accident. Malgré la peur et tous les interdits, ils vont quand même voir dans le véhicule si des gens peuvent être aidés. Ils le font par glissement de tâches, parce que les autres ne sont pas encore là. Mais leur priorité est de baliser. On peut dire qu'ils sont pris dans des injonctions contradictoires, avec une urgence des deux côtés. Ils ne sont pas dans une relation de service comme tu la traites. Ici, la relation de service est indirecte mais tout à fait stratégique et importante pour aider. Peut-il y avoir activité de service sans relation de service ? On peut mener le débat là-dessus mais je ne suis pas sûre que ça soit aussi simple que tu le dis.

**J.-M. Weller :** Quand les sociologues enquêtent sur les modes d'intervention publique, très souvent ils insistent sur les questions de rivalités, de tensions entre les agents des différents services publics qui interviennent, et de fait sur l'enjeu qu'il y a à coordonner, à coopérer. Alors, la manière dont on délivre l'information est, dans le cas présent, un enjeu central sur la manière dont on va pouvoir maîtriser le reste de la situation.

**C. Germain :** Quand il y a différents partenaires, la coopération passe toujours par un langage commun, ce qui n'existe pas ici. Ils n'utilisent pas les mêmes termes. La gendarmerie a son propre langage, tout comme la DDE ou les pompiers. Ce que vous dites est très juste mais, dans la réalité, on observe plutôt un glissement des tâches. Les piliers de l'affaire, ce sont ces gars qui sont là de

puis neuf ans, depuis la création de l'autoroute et qui ont constitué au fur et à mesure des cas, un savoir-faire. La gendarmerie, les pompiers, ça bouge, les personnels tournent ; dans la DDE aussi mais seulement au niveau des chefs. Il finit, localement, par y avoir un transfert tout naturel et progressif des choses à faire sur les agents de la DDE. Le balayage de la voie, c'est au dépanneur de le faire. Or, matériellement, quand on regarde comment se passe un dépannage, ou il balaye ou il dépanne. Le dépanneur entraîne le véhicule en panne avec son camion, et ne va certainement pas revenir balayer. Voilà comment se fait le glissement de tâche, glissement accepté un peu par tout le monde.

Un essai de coordination a été fait avec le précédent subdivisionnaire qui a tenté justement la mise en commun d'un langage pour pouvoir intervenir de manière concertée. Trois ans plus tard, avec l'arrivée du nouveau subdivisionnaire le projet est passé à la trappe. Quand il y plusieurs partenaires, il y a effectivement des couacs qui sont rattrapés pour l'instant par celui qui est en bas de l'échelle. Mais pour combien de temps ?

**J.-M. Weller :** J'ai une deuxième question au sujet des accidents mortels. Vous évoquiez en introduction la confrontation des agents à l'augmentation des accidents graves, voire mortels. Est-ce que la mort constitue un élément présent dans l'expérience ordinaire de travail ?

**C. Germain :** Je précise, pour que ça soit clair, que je ne parle pas ici des accidents mortels des usagers. L'étude est centrée sur l'impact vis-à-vis des agents de la DDE en place des accidents mortels qui les concernent, eux. Depuis 1992, deux agents de la DDE ont trouvé la mort et plusieurs ont été accidentés. En huit ans, sept véhicules de la DDE, heureusement sans agents, ont été percutés. Un des agents décédés avait déjà été percuté par un véhicule mais s'en était sorti.

**S. Volkoff :** Revenons quand même au problème sous-jacent que pose la question de Jean-Marc. Tu m'as déjà répondu que le fait qu'il y ait des morts ou des blessés graves lors d'accidents ne changeait rien à ce qu'ils font ou à ce qu'ils ont à faire. Mais est-ce que ça change quelque chose dans la manière dont ils le vivent ?

**C. Germain :** Ils le vivent dans la hantise. Quand ils reçoivent une information sur un accident grave, les agents ne savent pas ce qu'ils vont trouver. Ils se rendent sur les lieux la peur au ventre. Il est évident que plus les informations sont précises et plus ils pourront appréhender et ainsi mieux se comporter face à la situation. Et le temps ne fait rien à l'affaire. Ils disent bien qu'avec l'expérience la peur ne disparaît pas, aucune cuirasse ne se construit vraiment.

**S. Caroly :** Ils n'acquièrent pas de distance avec le temps ?

**C. Germain :** Absolument aucune, bien au contraire. Il est difficile de savoir et de vérifier s'ils traillent différemment après et avant. Nous n'avons que le discours, c'est-à-dire les propos du coéquipier qui était avec le gars décédé et qui l'a ramassé ; là, il était à côté de lui quand le choc s'est produit, il est probablement marqué à vie. Une chose est l'accident mortel d'un usager, une autre est l'accident mortel d'un collègue. Le registre n'est pas le même.

**R. Gonzales :** J'aimerais tout d'abord savoir si les agents ont mis en place des stratégies pour faire face aux dysfonctionnements que vous avez évoqués. Ensuite, existe-t-il un droit des usagers par rapport à cette autoroute et le cas échéant, quel est-il ?

**C. Germain :** Le seul droit des usagers sur une autoroute, c'est le respect du code de la route. Le droit, c'est aussi quelque part ce qui réside dans les objectifs du ministère des Transports, à savoir une intervention sous vingt minutes. Et dans les faits, on peut constater qu'ils interviennent vraiment dans les vingt minutes. Finalement, les textes entérinent la pratique. C'est aussi la pression qu'exercent les usagers par le biais des collectivités locales, du préfet et autres institutions susceptibles de monter au créneau en cas de pépin. Le déneigement est un exemple typique. Si la route n'est pas immédiatement déneigée alors que la règle sur une autoroute nationale est la mise au noir, c'est-à-dire au goudron, trois heures après la chute de neige, les plaintes pleuvent. Les exigences des usagers sont de plus en plus importantes et ils sont de moins en moins prêts à accepter de contraintes.

Autre exemple : un accident crée un bouchon, et il n'est pas rare que les usagers ouvrent leur vitre pour insulter les agents de la DDE, en les accusant de ne pas assurer correctement la circulation. Bien souvent, les agents s'exposent à des jets de bouteilles ou de pierres.

**S. Caroly :** L'information auprès des usagers ne permettrait-elle pas des améliorations ?

**C. Germain :** Il faut effectivement mettre en place un plan de communication, ce que nous avons essayé de faire dans le domaine du déneigement en Haute-Savoie. J'ai, à ce propos, un enregistrement de conversations de routiers à la CB au tunnel du Mont-blanc, d'où il ressort ce que pensent les routiers du déneigement et des agents de la DDE. Au travers de ces échanges entre routiers, on voit l'image négative de la DDE auprès de ces usagers. De leur côté, les gens de la DDE disent : « Les usagers sont de plus en plus exigeants, demandent de plus en plus, acceptent de moins en moins ». Par exemple, pour entretenir la voie, il est nécessaire de mettre en place des ralentissements pour travaux, ce que n'acceptent plus les automobilistes. Souvent ils entendent : « Ils n'ont qu'à faire ça la nuit ! ». Ce dont n'ont pas conscience ces usagers, c'est que les agents de la DDE font aussi ces travaux la nuit. Mais la réfection d'un tronçon d'autoroute ne se fait pas en une nuit.

Sur la question des stratégies utilisées, je vais vous donner un exemple. Le prescrit dit qu'il faut se positionner à tel endroit en cas d'accident en voie rapide. Les agents vont développer d'autres stratégies. Il est interdit de reculer en zone d'arrêt d'urgence. Or, eux considèrent qu'il vaut mieux reculer en zone d'arrêt d'urgence pour pouvoir prévenir plus tôt, au risque de se faire tamponner, plutôt que de faire un tour de manège supplémentaire qui retarde l'intervention d'un quart d'heure. Autre exemple : il vaut mieux être deux en intervention car on suppose que l'information donnée est une information grave et qu'il est donc hors de question d'envoyer un premier niveau puis un deuxième. Ils interviennent systématiquement ensemble, le risque étant simplement d'être deux sur les lieux, alors que la situation ne le nécessitait pas. Voilà le genre de stratégies utilisées pour faire face aux dysfonctionnements.

Il se met à neiger, la météo ne l'a pas prévu, il est 23 heures... très vite les gars vont équiper les camions. Ils vont aller vérifier si les camions sont équipés de tout ce qu'il faut pour agir sur la neige. Est-ce qu'il ne faut pas mettre un peu plus de sel ? Est-ce qu'il ne faudrait pas atteler la sauleuse derrière ? Il s'agit de situations d'anticipation qui ne sont bien évidemment pas prescrites.

**XX :** Mais alors, que font-ils des usagers en cas d'accident ?

**C. Germain :** Ils ne peuvent pas y toucher. Ils ne doivent pas y toucher.

**XX :** C'est de la non-assistance à personne en danger. Cette attitude entre en contradiction avec le droit.

**C. Germain :** Non.

**C. Teiger :** Il me semble qu'il y a une confusion sur ce qu'est la relation de service et ce qu'est l'usager pour les agents de la DDE. L'activité de service n'est pas tant de prendre en charge l'usager qui est accidenté que de réguler la circulation et prendre en charge l'ensemble des usagers de l'autoroute. Quand Claude Germain dit que la relation de service n'existe pas avec l'usager, elle n'existe pas car c'est pas leur boulot. Leur boulot est de réguler le trafic. De ce point de vue, la relation de service avec l'accidenté a lieu avec les pompiers, le samu et la gendarmerie. Il n'y a donc pas non-assistance à personne en danger. Ça n'est pas leur job.

Je voulais juste apporter cette précision car il me semblait qu'une confusion s'installait dans le débat sur ce qu'était l'usager pour l'agent de la DDE. Si j'ai bien compris, il s'agit de l'ensemble des usagers de l'autoroute.

**S. Volkoff :** Cela paraît très clair, mais on peut imaginer que, dans certains cas, où ils sont tout simplement la seule présence sur les lieux d'un accident, ils sont peu ou prou dans la même situation qu'un automobiliste qui se serait arrêté pour venir en aide. Ça pose quand même un certain nombre de problèmes comme à toute personne qui est à proximité d'un véhicule accidenté.

**XX :** Vous nous avez dit que les agents d'exploitation sont âgés. L'important n'est pas forcément leur expérience antérieure sur un poste précédent mais au fond l'expérience qu'ils ont acquis en tant qu'agents de la DDE depuis l'ouverture de l'autoroute. Autrement dit, ce qui compte n'est pas tant l'expérience antérieure que l'expérience acquise sur le terrain. Et finalement, vous n'avez pas évoqué le discours qu'eux pouvaient porter sur l'expérience, ni les suites de l'étude en termes de recrutement de jeunes. Je voudrais en fait savoir s'ils disent : « Il faudrait intégrer des jeunes ? ».

**C. Germain :** Sur l'expérience, c'est une simple accumulation de cas de figure. Ils sont dans un système où ils se disent qu'ils sont vieux, qu'ils sont peu nombreux et qu'ils vont en plus sortir du système sans que personne puisse entretenir le savoir-faire. Une de nos actions a été de mettre en évidence qu'ils étaient trop peu nombreux. Ils ont donc augmenté les effectifs.

Nous leur avions aussi demandé de ne plus opérer de transfert mais de regarder leur pyramide des âges pour les motiver à prendre des jeunes, l'idée étant que les vieux expérimentés pourraient les former, puisqu'il restait encore dix ans avant qu'ils prennent leur retraite. Malgré cela, ils ont continué à transférer. Ils ont mis six bonshommes de plus provenant d'autres secteurs. Sur les six, deux sont beaucoup plus jeunes que les autres, mais globalement le compte n'y est pas. Le message n'a pas été vraiment reçu.

**XX :** J'aimerais savoir comment ces agents font depuis dix ans pour garder cette expérience collective et pour que finalement, jusqu'à présent, ça marche plus ou moins ?

**C. Germain :** Le recouvrement des postes dont je parlais, qui n'existe pas dans le prescrit, est un élément fort qu'ils comptent garder. Ils prennent sur leur temps pour assurer ce transfert des connaissances des évènements de la veille.

**S. Volkoff :** C'est en temps quasi réel ou c'est une sorte de culture à maintenir à moyen terme ?

**C. Germain :** C'est en temps quasi réel. C'est complètement décousu. Le système des postes fait que vous avez deux semaines et une semaine de récupération. Et cette semaine de récupération, même si elle est un véritable avantage, est aussi un handicap sérieux à leur mise en commun, car ils tournent et ne se voient pas de fait régulièrement pour assurer ce suivi. Un agent me disait : « Je vais voir mon contrôleur, celui qui j'aime bien entre guillemets, dans quatre semaines », et du coup, quand ils abordent après une semaine de repos complète le travail, c'est le *black out* total sur l'activité d'une semaine entière. Ils ont l'impression de recommencer à zéro, alors qu'ils ont conscience du caractère essentiel de ce transfert de connaissances.

**S. Volkoff :** Je sais que tu vas me dire qu'ils sont déjà débordés, mais si on pouvait prendre une heure, voire deux de temps en temps, pour rassembler les gens qui ont plus ou moins l'habitude de travailler ensemble, ou justement pas, et qui ont été confrontés à des situations diverses, afin de trouver des formes de mise en commun d'expérience, ça aiderait à définir un socle de pratiques communes. Ça n'existe pas du tout à l'heure actuelle ?

**C. Germain :** Non. Suite à cette étude, des groupes de travail se sont formés. Cas typique, quand on parle d'une intervention il y a le prescrit et le savoir-faire, mais à aucun moment ils ne mettent en commun la façon dont ils opèrent. Les discussions sont parfois extrêmement vives entre eux, avec des oppositions fortes entre anciens, et pas simplement entre jeunes et anciens. Les expériences entrent en conflit entre elles en plus de ce qui les oppose au prescrit.

**XX :** Si je comprends bien, le fait que ça marche relève du miracle, ou plutôt du fait que ces travailleurs ont une conscience aiguë, professionnelle, de l'importance de leur métier ?

**C. Germain :** Tout à fait. Et d'ailleurs à la fin du rapport, Christophe Simoes cite ce sentiment des agents qui ont jusqu'à présent maintenu le niveau d'exigences à tous les niveaux, mais qui se demandent pour combien de temps ? C'est un équilibre fragile, vraiment très fragile parce que rien dans la structure actuelle n'est mis en place au niveau formation, au niveau matériel. Tout se fait en temps réel.

**R. Gonzalez :** Il n'y a pas capitalisation de connaissances.

**C. Germain :** Pas au sens où vous l'entendez.

**A.-F. Molinié :** J'ai deux questions un peu emboîtées. D'une part, est-ce, que dans ce boulot, certains ne tiennent pas le coup ? D'autre part, ce collectif, animé de conflits et qui se constitue principalement en dehors du prescrit, qui plus est en infraction la plupart du temps, gère-t-il les évictions d'un certain nombre d'agents qui ne joueraient pas les règles du jeu.

**C. Germain :** Non justement. Il y a plutôt confrontation, quitte, comme disait Serge, à rester sur ses positions, mais la confrontation d'idées permet au moins de faire évoluer les choses. Le plus grave dans tout ça est le changement d'orientation des décisionnaires, comme le subdivisionnaire ou le contrôleur, qui les déstabilise complètement dans leurs pratiques. Eux ont mis du temps à construire quelque chose puis, soudain, un type arrive et prend des décisions et des orientations qui entrent en conflit avec ce qu'ils ont bâti. Ils disent : « On fait le dos rond et puis on fait comme d'habitude, parce que, de toute façon, dans trois ans il est plus là, jusqu'à temps d'en trouver un qui va nous donner un peu d'oxygène ». Dans cette situation-là, ils ont plutôt tendance à se souder entre eux. L'éviction est plutôt liée au rapport à la mort, au fait de ne « plus supporter ».

**A. Gristel :** Quel était le rôle de cette intervention par rapport au prescrit, à l'image qu'ils ont sur la bonne façon d'intervenir ? Ça m'évoque plusieurs choses, telles que comment faire reconnaître un savoir-faire non visible car il n'est pas dans le prescrit ? Comment dépasser le collectif des agents et le faire reconnaître plus haut ? Votre étude a-t-elle permis de faire cela ? J'avais d'autres questions, notamment sur la peur, car je trouve que cette situation est d'une grande violence. Comparativement, à la RATP, un soutien psychologique intervient suite à un incident « voyageur ». Certains métiers sont reconnus à risque par l'usager et sont valorisés à ce titre, ce qui n'est pas le cas de ces agents de la DDE. Avez-vous travaillé sur cette question d'image ?

**Un étudiant en DRH :** Je voulais examiner la question sous l'aspect de l'identité, savoir si cette acquisition d'expérience, cette collectivisation d'expériences, sous ses formes diverses, avait aussi comme fond, une sorte d'identité d'agent autoroutier, qui permettait une certaine identification des agents. Second volet de la question, est-ce que cette identité particulière ne permettait pas, pour en revenir au sujet principal, de sortir d'une relation de service vue comme une prestation de service, de passer d'une prestation d'exécution à une relation de coopération, même conflictuelle, avec les autres identités en place ?

**C. Germain :** Au niveau de l'organisation, faire prendre conscience de la dimension collective est une entreprise difficile. Faire en sorte que l'organisation officiellement ne soit plus un, mais deux gars qui partent, ça n'a l'air de rien mais c'est énorme. Pour répondre à la question de savoir ce que ça a changé en termes d'expérience dans l'organisation de la DDE : déjà ça leur a fait prendre conscience de l'importance des effectifs. On est dans une instance décisionnelle à différents étages, avec au dernier étage le ministère des Transports qui décide du nombre de postes. Il faut donc remonter toute la hiérarchie, et notre rôle a justement été de remonter jusqu'au ministère pour rencontrer des gens décisionnaires au niveau DDE. Mais, au niveau de la direction du personnel et des services, au niveau de la direction de la recherche et de l'aménagement, au niveau de la sécurité du territoire, et au niveau de la direction des routes, qui sont des divisions différentes du ministère, il a fallu sensibiliser ces gens à ce que ça impliquait en termes, d'une part, de prescrit, d'autre part, d'effectif, et d'organisation par rapport au prescrit. De fait, ça a bougé énormément.

Autre chose qui a bougé, c'est tout ce qui concernait le matériel, l'utilisation des outils, le cahier des charges. Les véhicules s'achètent en haut de la pyramide et sont utilisés en bas, et en général le matériel livré ne correspond pas à ce qui est demandé. Il faut donc là encore faire prendre conscience en quoi c'est anti-sécuritaire, en quoi ça entrave le travail des agents. Là aussi, le système a connu une révolution.

Au niveau formation, ce dont on parlait tout à l'heure sur le regroupement et la formation, avec *briefing/débriefing* pour mettre en commun des expériences, je ne sais pas si, à l'heure actuelle, c'est fait mais le chef d'atelier voulait réaliser cette maquette dans un lieu particulier. Son idée est

de les réunir périodiquement dans la salle qu'ils utilisent pour manger, pour « faire le casse-croûte », pour faire les fêtes, etc., et d'engager ainsi une démarche d'identification des procédures à mettre en place.

Dans le rapport, on a souligné dans un chapitre spécial que la sécurité sur autoroute ne s'improvise pas. Ça se construit, ça demande du temps et ce temps, c'est le nombre de fois où les agents sont confrontés à des évènements. Dire : « C'est presque pareil mais c'est pas tout à fait pareil » est lourd de sens. Par exemple, dans un secteur, on a fait appel à une équipe pour assurer ce qu'on appelle un « transfert de circulation », c'est-à-dire qu'on transfère toute la charge de la circulation sur un seul côté sur une portion de vingt kilomètres d'autoroute. Cette opération prend environ six heures. L'équipe qui est intervenue était composée d'agents qui n'avaient pas l'expérience de ce genre de situation, et ça a été catastrophique en termes d'accident, de risque, de temps... Ils auraient dû finir à cinq heures du matin, avant que la circulation ne reprenne, et à neuf heures du matin rien n'était achevé. À Clermont-Ferrand, c'était la panique. Deux jours plus tard, ils ont fait intervenir des équipes composées d'expérimentés pour rétablir le tir et l'opération s'est déroulée parfaitement. Ils avaient un savoir-faire, et cette identité, cette reconnaissance des savoir-faire, s'est construite en neuf années.

**XX :** J'ajouterais que tu as présenté le côté valorisant de leur travail. À côté de cette activité de prévention, ce sont des cantonniers. Quelqu'un a soulevé la question de l'identité. Or, ils ont un gros problème d'identité dans leur travail. Ce sont des gens qui souffrent d'une non reconnaissance, parce qu'on les associe tellement à couper des haies, ramasser les papiers sur les zones d'arrêt, qu'on imagine que les interventions sur accidents et incidents ne sont que des petits éléments qui peuvent faire partie de leur travail quotidien. Claude vous a présenté ce qui constitue un élément fort d'identité collective mais, à côté, ils sont quand même la dernière roue de la charrette de la DDE ; c'est comme ça qu'ils le vivent en tout cas.



## **Chapitre 5**

# **LE MAINTIEN À DOMICILE : UNE GESTION COMPLEXE DES MODALITÉS D'INTERVENTION**

**Éliane Gerossier, ergonome**

---

Cette étude porte essentiellement sur l'activité des aides-soignantes à domicile. L'augmentation du nombre de personnes âgées et des pathologies liées au vieillissement s'accompagne d'une augmentation du nombre d'intervenants à domicile. En effet, l'orientation du maintien de ces personnes à domicile est définie comme une priorité à la fois pour des raisons humaines (conserver le plus longtemps possible la personne âgée dans son cadre de vie) et économiques, compte tenu du coût élevé du séjour en maison de retraite. On enregistre aussi une plus grande variété dans l'intervention des personnels soignants. Pour l'ensemble de ces intervenants (aides-soignantes, infirmières, kinésithérapeutes, pédicures et aides à domicile), le lieu de vie des personnes âgées est donc un lieu de travail.

Quand on traite des conditions de travail de ces soignants à domicile, les enjeux sont tout à fait clairs. Il y va de la santé et de la sécurité des personnes, ainsi que de la qualité de leur prestation auprès des personnes âgées.

Notre étude a été réalisée auprès d'aides-soignantes à domicile, dans un centre de soins. Pour en rendre compte, je vais aborder successivement :

- la demande ;
- les hypothèses sur lesquelles on a travaillé ;
- les résultats avec une synthèse générale.

### **I. LA DEMANDE**

Je précise au préalable que si la demande initiale ne correspond pas vraiment à la problématique de ce séminaire, plutôt basée sur l'expérience et le vieillissement, au cours de notre étude, nous avons pu constater l'importance de ces deux facteurs.

Cette demande a d'abord été formulée par le médecin du travail, suite à des problèmes d'accidents du travail et de lombalgies chroniques du personnel soignant. Cette première demande s'est doublée d'une deuxième à l'initiative du président du conseil d'administration du centre de soins, qui voulait connaître l'activité réelle des soignants. Son idée était vraiment de connaître les contraintes de ce travail.

L'idée est donc d'appréhender ce que cette prise en charge de patients à domicile génère pour les soignants, en termes de contraintes physiques mais aussi psychiques. Un autre objectif est de voir comment ce personnel soignant parvient à apporter le soin, tout en étant pris dans des exigences horaires fortes et une grande variabilité dans l'intervention au domicile des patients (du fait de la diversité des pathologies et du contexte).

Je vais vous expliquer très succinctement comment fonctionne, en France, un service de soins à domicile de la région de Roanne (région où nous sommes intervenus).

Un centre de soins est une association (loi 1901), dotée d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration, dont la mission est de pratiquer les soins infirmiers complets que requièrent les malades qui font appel à lui. Il s'agit plus particulièrement de soins liés aux fonctions d'entretien et

de continuité de vie, visant à compenser partiellement ou totalement un manque ou une diminution d'autonomie de la personne.

Le secteur géographique d'intervention du service couvre toute la ville de Roanne et neuf communes environnantes en ce qui concerne les soins infirmiers. En ce qui concerne le maintien à domicile, le secteur géographique est beaucoup plus large que le soin à l'acte, et il est imposé au départ lors de l'agrément par la DDASS (direction départementale des Affaires sanitaires et sociales).

Le centre fonctionne 365 jours par an. Les soins sont donc assurés tous les jours.

Pour le maintien à domicile, les aides-soignantes rencontrées interviennent chez trente personnes par jour, d'une à trois fois par jour selon la pathologie de la personne.

Le travail des aides-soignantes consiste à se déplacer seules au domicile des personnes âgées pour y effectuer un certain nombre de prestations relatives au confort, aux soins d'hygiène et d'aide à la vie quotidienne. Cette prise en charge dure en moyenne quatre ans, ce qui explique les liens assez forts qui se créent entre la personne âgée et l'aide-soignante. La nature des soins génère d'emblée des contraintes posturales auxquelles viennent s'ajouter des manutentions de patients parfois lourds dans des configurations extrêmement variables.

Pour effectuer les déplacements à domicile, elles utilisent leur voiture ou une voiture de fonction quand elles le peuvent. Mais la pénurie de ce genre de véhicule les conduit à utiliser le plus souvent leur propre automobile. Le secteur géographique est divisé en quatre secteurs équilibrés et qui impliquent des déplacements allant de la ville à la campagne et parfois dans des quartiers difficiles.

Les aides-soignantes commencent tôt le matin, parfois très tôt (7 h 00), d'autant plus qu'un quart d'heure avant de lancer leur tournée, elles se rendent au centre de soins. Elles finissent tard le soir (souvent 21 h 00) puisqu'elles doivent coucher les personnes âgées. On voit bien que ces horaires sont dictés par la nature même de leur activité (lever les gens le matin, les coucher le soir). De fait, le centre de soins les emploie, pour la plupart, à temps partiel. Ainsi, elles travaillent le matin, souvent elles sont libres l'après-midi et elles reprennent une activité le soir. On observe par ailleurs une rotation du personnel.

La qualité des soins passe donc par une réponse à la demande des patients mais aussi par le respect du temps prévu par rendez-vous. Pour les soins à domicile, les aides-soignantes doivent consacrer trente à quarante-cinq minutes par patient. Elles ont une feuille de tournée avec les horaires précis qu'elles doivent, dans la mesure du possible, respecter.

Le centre de soins est dépendant du forfait journalisé fixé par la DDASS, le SITPA (actuellement environ 176 francs par jour). Ce centre comprend une infirmière coordinatrice à trois quarts de temps, une secrétaire à trois quarts de temps, du travail infirmier équivalent à un temps plein trois quarts et six aides-soignantes, toutes à temps partiel.

Concernant l'âge des aides-soignantes, deux d'entre elles ont 43 et 47 ans, deux autres ont 36 et 38 ans.

Le centre gère ses dépenses au mieux en équilibrant les visites des aides-soignantes entre patients lourds et moins lourds. Il faut par ailleurs avoir conscience que les patients pris en charge, peuvent, au bout de quelques années, devenir des patients lourds. Certaines maladies, comme la maladie d'Alzheimer ou la sclérose en plaque, ne vont pas s'améliorer et les patients atteints deviennent de plus en plus lourds. Sans parler du vieillissement qui n'arrange rien.

## **2. LES HYPOTHÈSES**

À la suite de l'analyse de la demande et de l'approche globale de la situation de travail, nous avons pu formuler trois hypothèses :

- 1) La première hypothèse porte sur la régulation du temps de travail.
- 2) La deuxième est axée sur la pénibilité physique. Pour cette communication, je l'ai volontairement laissée de côté, bien qu'elle soit liée aux autres hypothèses. En effet, la configuration du contexte et le lieu d'intervention, la connaissance du terrain, vont faciliter ou dégrader les conditions de travail.
- 3) La troisième hypothèse porte sur les sollicitations relationnelles et psychiques.

Sur les aspects méthodologiques de l'intervention, nous avons suivi une aide-soignante dans plusieurs tournées. La première difficulté rencontrée est l'accès au domicile qui est un lieu privé. Il faut l'accord de l'aide-soignante et négocier avec le centre de soins, sans parler de l'accord du patient et de sa famille. Ensuite, il faut se fondre dans le décor pour ne pas modifier les comportements des différents protagonistes (l'aide-soignante, le patient, la famille ou toute autre personne présente au moment du soin). Ce qui me fait penser à la réflexion d'une dame, lors d'une de nos visites : « Hou là là ! On savait que vous veniez aujourd'hui ; j'ai fait le ménage ».

Autre problème, la définition des observables, compte tenu du déroulement très rapide de l'activité. On a noté tout ce qui concerne la configuration du lieu d'intervention (l'accessibilité des locaux, l'équipement...), les durées de trajet entre les domiciles, l'état du patient, l'environnement familial (présence, absence...), les postures (dont je ne parlerai pas aujourd'hui), les échanges verbaux (en volume et en nature), les prises d'informations visuelles. En effet, le premier réflexe de l'aide-soignante, quand elle arrive chez un patient, est d'évaluer son état.

Mais une partie essentielle de l'activité n'est pas observable et ne peut être abordée en présence du soigné ou de sa famille. Il faut donc procéder avec l'aide-soignante à des verbalisations au sortir du domicile du patient, souvent dans la voiture. Or, le temps de conduite n'est pas un temps de repos car l'aide-soignante réfléchit et anticipe sa prochaine intervention. Cette remarque vaut davantage encore pour les infirmières qui ont des gestes techniques plus complexes à accomplir.

La tournée que nous avons suivie est représentative, dans sa diversité, de l'activité habituelle des aides-soignantes. On constate l'équilibre en permanence recherché par l'infirmière coordinatrice, tant au niveau de la pathologie des patients (panachage de patients lourds et moins lourds) que de l'emplacement géographique (alternance ville et campagne).

À l'aide d'un logiciel d'analyse de l'activité (Kronos), nous avons traité cette intervention.

Ici, vous voyez les trois catégories d'observables (les communications, les postures et les actions liées au soin qui vont de la préparation à la toilette, au rangement une fois la toilette terminée). Les barres verticales vertes représentent les trajets.

Ce graphe nous permet de faire apparaître la variété des situations. Ainsi, on note une variabilité dans la durée des soins et dans celle des trajets ainsi qu'un décalage au niveau des rendez-vous fixés. Par exemple concernant les trajets, l'aide-soignante était manifestement en avance pour sa visite au patient n° 2 ainsi qu'au patient n° 3. Ce qui se caractérise par une conduite normale. Au niveau du patient n° 5, elle prend du retard, ce qui se traduit par une conduite vraiment plus rapide entre les deux domiciles. Durant le trajet, elle m'a d'ailleurs dit : « Je pousse la 2cv qui n'avance pas » et détail, nous avons passé un feu à l'orange bien mûr.

Je conviens qu'il n'est pas très élégant d'avoir numéroté les gens, mais pour rendre lisible les choses, j'ai numéroté les sept patients de la matinée dans l'ordre chronologique des visites.

## 2.1. Première hypothèse relative à la régulation du temps de travail

Le sujet étant sur l'expérience, cette hypothèse permet de voir comment l'aide-soignante parvient à réguler son temps par sa connaissance d'un certain nombre de choses. En effet, les contraintes économiques du centre, associées aux exigences horaires, à la diversité des pathologies et du contexte ainsi qu'à l'imprévisibilité partielle de l'intervention, font que les aides-soignantes planifient en

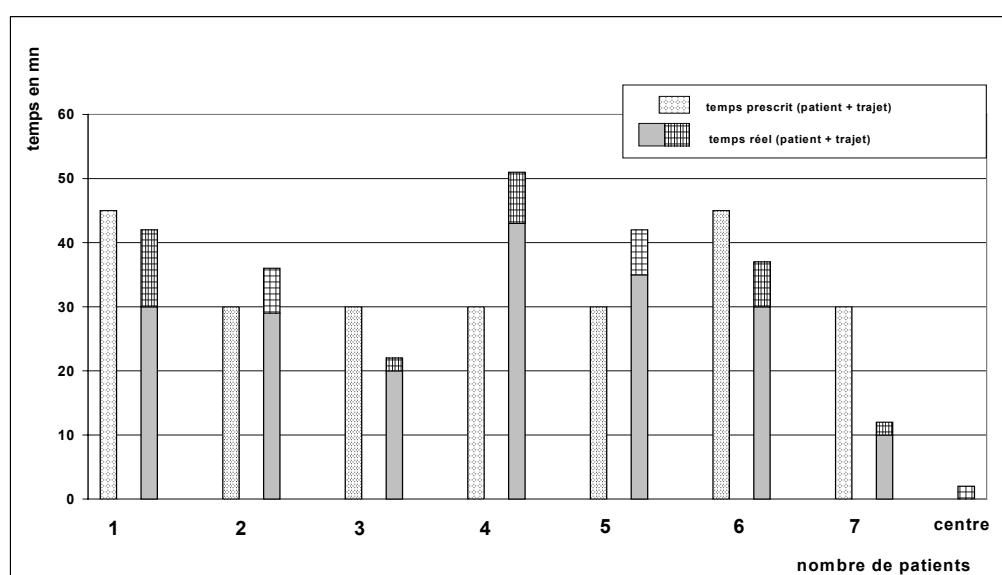
permanence leur tournée. Cette régulation de leur temps de travail par une gestion des déplacements et des modalités d'intervention chez les patients est parfois obtenue plus difficilement.

Concernant cette première hypothèse, nous allons donner tous les éléments de démonstration concernant la gestion des déplacements et la gestion des modalités d'intervention chez les patients. Nous avons travaillé sur trois points :

- La comparaison des temps prescrits et des temps réels ;
- Le temps de parcours et la conduite ;
- L'évolution des communications au cours de l'intervention.

#### **2.1.1. Les temps prescrits et les temps réels**

##### **Comparaison des temps consacrés à chaque patient, temps réel - temps prescrit**



L'aide-soignante doit donc visiter au cours de sa tournée sept patients (du n° 1 au n° 7). Le prescrit est de trente minutes, trajet compris ; or, on compte quarante-cinq minutes en temps réel, trajet compris. Cette différence s'explique par la variation des situations au domicile des patients du fait, notamment, de la diversité des états. Il n'y a ni uniformité des cas, ni correspondance stricte entre les temps prescrits et les temps réels, et l'aide-soignante doit ajuster en permanence son temps en fonction de la situation et des difficultés qu'elle rencontre. Tout cela génère un certain nombre de modifications notamment sur les trajets.

#### **2.1.2. Le temps de parcours et la conduite**

Le rapport durée de parcours/kilomètres est un indicateur de conduite qui permet de mettre en évidence des écarts extrêmement importants. La mise en parallèle de ces résultats avec les observations « papier-crayon » sur le terrain montre que ce rapport varie de 3 à 1. Autrement dit, en avance, sa conduite est normale, soit 2-3 mn/km. Ici, où le retard accumulé est de vingt-deux minutes, le rapport passe à 0,8 mn/km. Sa conduite se modifie, s'accélère et devient plus nerveuse. Conclusion, pour un trajet dans un secteur géographique identique, avec une circulation identique, on enregistre à certains moments des accélérations de conduite, la vitesse devenant d'autant plus rapide que le temps pour arriver chez le patient est contraint.

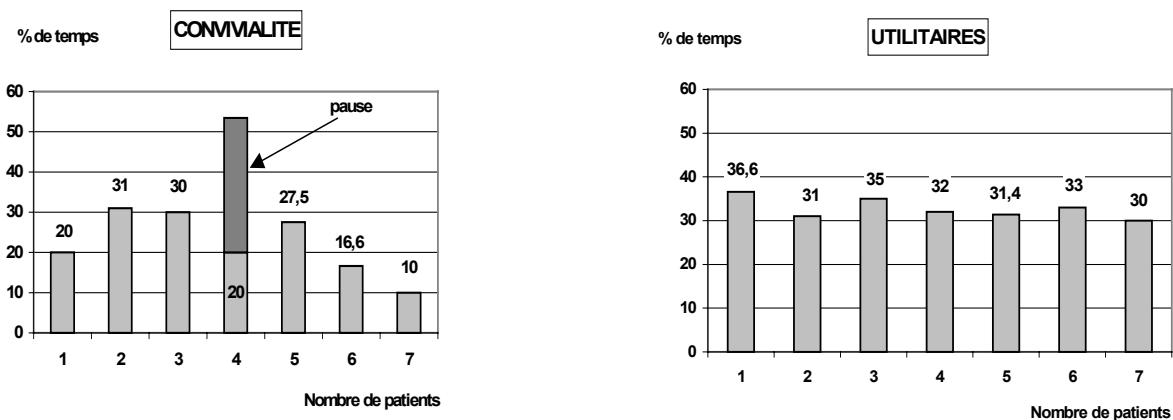
### Rapport kilomètres parcourus/temps

Numéro du patient	Kilomètres parcourus	Durée du parcours	Rapport temps/parcours en mn/kms
1	8	12 minutes	1,5
2	3	7 minutes	2,3
3		2 minutes	
4	6	8 minutes	1,3
5	6	7 minutes	1,2
6	8	7 minutes	0,8
7	1	2 minutes	2
8	1	2 minutes	2
(centre)			

#### 2.1.3. L'évolution des communications

Nous allons ici nous intéresser aux incidents dans la communication chez le patient. J'ai volontairement divisé de manière très schématique les communications en deux groupes. J'avais au préalable noté l'ensemble des communications en sténo.

### Répartition des communications



Le premier groupe, typiquement utilitaire, s'intéresse aux communications liées aux soins et à l'aspect technique du soin. Le deuxième groupe concerne les communications sans rapport direct avec le soin. Il s'agit des communications de convivialité (avec le patient, les conjoints et plus largement l'entourage). Ce type de communication évolue beaucoup au cours de la matinée. En effet, tant qu'elle n'a pas de retard, les communications n'ont pas varié mais, à la fin de la matinée, chez le patient n° 7, les communications de convivialité représentent 10 % du temps passé au domicile. Ainsi, cette dégradation des communications de convivialité au cours de la matinée est liée au retard que l'aide-soignante essaie de gérer. En revanche, on observe une certaine stabilité pour les communications utilitaires. Pour résumé, on peut dire qu'un dérapage dans le temps de travail entraîne

une diminution très nette des communications de convivialité et une stabilité des communications utilitaires.

## 2.2. Troisième hypothèse : les sollicitations relationnelles et psychiques

Du fait des relations proches et durables avec des patients présentant des pathologies évolutives ou de l'exigence de certaines attentes émanant des patients et de leur famille, les aides-soignantes sont fortement sollicitées sur le plan relationnel et psychique. La dégradation progressive de la santé des patients les oblige à affronter la souffrance, la maladie, la mort mais aussi quelquefois la détresse sociale de milieux défavorisés. Et parfois, elles doivent prendre seules, et dans l'urgence, des décisions. Se préserver est alors pour elles une nécessité. Elles y parviennent à l'aide de stratégies individuelles et par une gestion collective, grâce à « l'équipe » qui apporte aide et réconfort. C'est ainsi qu'en fin de matinée, l'ensemble des aides-soignantes atterrit au centre. Elles savent qu'elles y trouvent les collègues et l'écoute de l'infirmière coordinatrice, et là, elles vont vider leur sac. J'ai plusieurs fois assisté à ces retours au centre et à ces moments de délivrance. Avec cette équipe, elles tentent de trouver des solutions aux problèmes qu'elles ont rencontrés le matin ou, simplement, elles se soulagent par la parole.

J'ai choisi quelques exemples pour illustrer la façon dont les aides-soignantes déploient des stratégies pour gérer la diversité et la complexité des situations.

Par exemple, une patiente âgée de 84 ans, atteinte « simplement » de vieillissement. Elle souffre beaucoup des pieds au moment où l'aide-soignante lui frictionne les talons. L'aide-soignante, durant cette friction, prend la mesure de cette souffrance en observant les réactions de cette dame sur son visage. Elle prend donc le temps de lui frictionner les pieds avec douceur pour limiter la douleur.

Autre moment, toujours avec cette personne âgée. L'entourage est relativement agréable. La fille de cette patiente propose à l'aide-soignante de prendre un café avec la mamie qui n'a pas encore pris son petit déjeuner. Contrairement au Québec, les aides-soignantes ne préparent pas le petit déjeuner qui relève du travail de l'aide à domicile. Comme l'aide-soignante est en avance, elle accepte d'autant plus volontiers qu'elle est attachée à cette petite mamie. Elle sait que ce moment lui fait plaisir. Et puis, cette aide-soignante nous a expliqué ensuite qu'avant cette patiente (n° 4) elle avait visité trois patients plutôt pénibles, générant eux-mêmes ou leur entourage des situations difficiles. Elle se ménage ici une sorte de coupure. Comme elle a de l'avance, elle lève le pied le temps d'un café avec une mamie sympathique. La conséquence est qu'elle passe plus de temps chez cette patiente mais c'est un moment de détente pour elle.

L'aide-soignante m'a aussi dit à propos de cette pause-café que c'était « pour produire le bien-être, et être à l'affût des besoins, et puis pour moi c'est quelque part un coin de soleil ». Elle m'a dit aussi : « Moi je l'aime bien, je suis attachée à elle, ça pourrait être ma mamie et puis les relations avec la mamie sont excellentes. Si toutes pouvaient être pareilles, ça serait bien. »

Autre cas, celui d'un monsieur âgé, qui n'a pas de pathologie particulière. En arrivant chez lui, elle remarque immédiatement qu'il ne va pas bien : « Oh ! Papy, aujourd'hui, vous n'allez pas bien ». Il avait effectivement un problème de tension. Elle devait prendre très rapidement une décision car cette personne devait être douchée au rez-de-chaussée dans une salle de bain aménagée et vu son état, lui faire descendre les escaliers était très difficile. Seule solution, lui faire sa toilette au lavabo au premier étage. Le problème est que la conjointe de ce monsieur, qui a toujours souhaité le faire entrer en maison de retraite, ne veut rien entendre et insiste pour qu'il soit douché au rez-de-chaussée, en dépit de son état. L'aide-soignante m'a dit après : « Y'a des jours où c'est plus difficile de lui faire admettre qu'il faut le laver en haut, elle est un peu agaçante mais je lui dis que je sais ce qu'il faut faire. Mais ils sont bien marrants tous les deux, je les aime bien ».

Il a donc fallu qu'elle négocie en douceur avec l'épouse pour arriver à s'imposer. Puis au moment de la toilette, elle a pris plus de temps que d'habitude afin de ménager son patient fatigué. Tout cela s'est traduit par un retard.

Autre cas, celui du patient n° 7, dernier patient de la matinée. Nous sommes arrivées dans un quartier difficile, avec un environnement défavorisé, dans des locaux sales et encombrés. Le patient et son entourage coopèrent très peu, voire pas du tout certains jours. De plus, il s'agit d'un patient grandement malade, atteint d'un cancer, amputé d'une jambe, diabétique et qui souffre bien évidemment beaucoup. Et là, l'aide-soignante va modifier le soin prévu. Seule, dans l'urgence, elle prend cette décision pour limiter la souffrance du patient tout en assurant la qualité du soin. Elle tente de discuter avec lui sans grand résultat. Elle dira plus tard qu'elle appréhende chaque visite chez ce patient, tant elle a peur de le trouver dans un état encore plus dégradé. Elle m'a dit : « Je me sens impuissante face à cette agonie ».

Sa stratégie de préservation est de rester le moins longtemps possible : « Tu t'attends à ce que ça se finisse, qu'il soit en train d'agoniser ; j'appréhende. C'est le fait de le voir, tu vois déjà qu'il est tout maigre, si tout va à peu près bien, pas de raison de rester plus longtemps ici ».

### **3. LES DIFFÉRENTS CONTEXTES RELATIONNELS**

Je vais maintenant vous présenter les différents contextes relationnels.

La première patiente est réservée. C'est une dame âgée, qui ne parle pas beaucoup. La belle-fille est présente tout au long du soin sans être pour autant envahissante, à la différence de certaines familles qui se montrent très directives. Elle laisse travailler l'aide-soignante dans de bonnes conditions.

La deuxième patiente est atteinte de la maladie d'Alzheimer et ne réagit pas du tout. En revanche, le conjoint est exigeant et autoritaire. Il assiste à tout le soin et dicte à l'aide-soignante ce qu'elle doit faire. Celle-ci doit l'installer dans un fauteuil ; or, cette personne a une couche tenue par un filet. Au niveau de la manutention, il est très difficile d'installer cette couche et par-dessus le filet. Et là, une fois la personne calée dans le fauteuil, le conjoint, considérant que sa femme était mal installée, a insisté pour qu'elle soit réinstallée. Il a donc fallu faire une manutention supplémentaire et comme ce monsieur est âgé, le portage de la personne est assuré par l'aide-soignante. Toutefois, les relations restent bonnes.

Le seul écueil concernant le troisième patient est une exigence particulière de sa conjointe dans l'attribution des serviettes aux différents intervenants. En effet, une serviette est destinée à l'aide-soignante, une autre au kiné et il ne faut surtout pas se tromper. Si la relation est bonne, l'entourage est tout de même assez exigeant.

La quatrième patiente est la petite mamie du petit déjeuner, très douce et très agréable. Elle communique peu pendant la toilette, mais aime beaucoup parler lors du petit déjeuner. C'est un peu pour ça que l'aide-soignante reste un peu plus longtemps avec elle. La belle-fille est toujours dans les lieux mais ne surveille ni ne commande l'aide-soignante.

Le patient 5 est celui dont la femme souhaite le placer en maison de retraite. D'habitude ce monsieur est agréable et parle beaucoup, ce qui n'a pas été le cas ici du fait de sa fatigue. La conjointe est envahissante, assiste au soin, mais accepte tout de même un peu les remarques de l'aide-soignante.

Le sixième patient, atteint d'Alzheimer, ne parle pas du tout et est constamment alité. Par contre, sa conjointe assiste et participe même aux soins. C'est une personne charmante qui apprécie beaucoup la compagnie de l'aide-soignante, car c'est une des rares personnes qu'elle voit dans la journée. Les relations sont donc bonnes.

Dernier cas, le n° 7, un patient qui parle peu, avec un entourage difficile. Tout cela génère des relations délicates.

Sur cette tournée de sept patients, j'ai identifié trois situations :

1. Une situation non contraignante.
2. Une situation contraignante où les performances sont obtenues au prix de l'atteinte de l'état interne de l'aide-soignante.
3. Une situation contraignante où les résultats ne sont pas totalement obtenus.

### **3.1. Une situation non contraignante**

L'analyse de la situation est découpée de la manière suivante : objectifs/moyens et contexte/les régulations et les modes opératoires de l'aide-soignante pour parvenir à ces résultats/les résultats

- Objectifs : communiquer avec la patiente, avec la famille, réaliser la toilette, préserver de bonnes relations, veiller au bien-être, au confort, faire plaisir, limiter la souffrance.
- Moyens et contextes : les patients en question sont agréables avec un entourage non envahissant. On trouve du matériel médicalisé (lève-malade) mais les locaux sont exigus.
- Au niveau de la régulation du temps de travail, l'aide-soignante a de l'avance. Une des patientes est hypotonique, lourde, mais l'aide-soignante bénéficie de l'aide d'une infirmière. L'autre patiente est plus autonome, légère mais résiste un peu à l'idée de la douche. En termes de régulation, elle a dans ce contexte une grande autonomie pour réaliser le soin.

Elle tente d'arriver en avance pour consacrer du temps à la relation afin de répondre aux émotions et aux désirs des patients mais aussi pour gagner leur coopération. Cet objectif est facilité par le contexte d'intervention.

- Tout cela fait que les résultats sont préservés. La durée des soins est relativement maîtrisée, la qualité des soins et la satisfaction sur le plan relationnel sont obtenues, avec des relations agréables tant avec les patients qu'avec l'entourage.

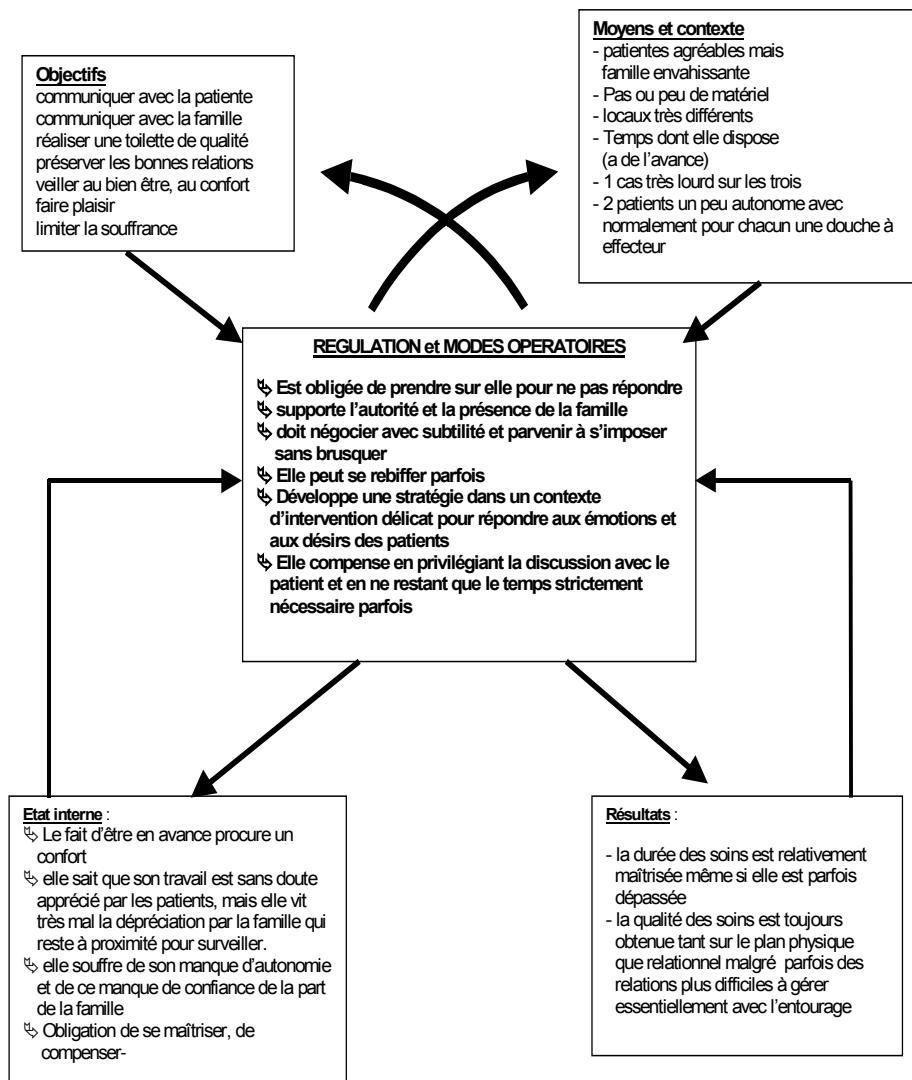
En termes de conséquences pour l'aide-soignante, malgré la souffrance, la dégradation de leur état de santé, son état interne ne bouge pas. Elle apprécie son autonomie, elle sait que son travail est bien perçu par les patients et leur famille et qu'elle peut se ménager une coupure si elle le désire.

En conclusion sur cette première situation, même dans un contexte relationnel très favorable, l'aide-soignante, du fait de la connaissance des patients, prend spontanément en considération l'état de santé de la personne, son désir de moins parler certains matins ou de communiquer davantage durant la toilette.

Dans la première situation, sa stratégie consiste à décaler ses échanges verbaux à un moment où elle sait que la patiente les appréciera davantage, par exemple lors de la toilette ou du petit déjeuner. La présence discrète de la famille dans les deux cas, gratifiant plutôt le travail de l'aide-soignante et faisant le maximum pour lui rendre la tâche plus facile, contribue à une situation de moindre contrainte pour elle avec, comme nous l'avons présenté, une régulation qui peut s'opérer.

### **3.2. La deuxième situation**

La deuxième situation est une situation très contraignante où les performances sont quand même obtenues.



- Les objectifs sont toujours les mêmes.

- Les moyens et les contextes sont, en revanche, différents de la première situation. Ils sont pour le coup assez contraignants. Dans les trois interventions concernées, la famille est envahissante. Un cas sur les trois est très lourd, les deux autres étant un peu autonomes avec pour chacun une douche à faire.

- Au niveau de la régulation, elle va être obligée de prendre sur elle pour ne pas répondre à la conjointe exigeant la douche au rez-de-chaussée, et supporte l'autorité et la présence de la famille. Elle développe une stratégie pour répondre aux émotions et aux désirs des patients. Elle compense l'entourage familial en privilégiant la discussion avec le patient et en ne restant que le temps strictement nécessaire.

- Au niveau des résultats, la durée des soins est maîtrisée, même si elle est parfois dépassée. Quant à la qualité, elle est toujours obtenue tant sur le plan physique que relationnel, malgré parfois des relations plus difficiles à gérer, essentiellement avec l'entourage. En conséquence pour l'aide-soignante, le fait d'être en avance procure un confort. Elle sait que son travail est apprécié même avec une famille qui reste à proximité. En revanche, elle souffre de son manque d'autonomie et de confiance de la part de la famille, et elle est obligée de maîtriser et de compenser.

### 3.3. La troisième situation

- Les objectifs sont encore les mêmes.
- Les moyens et les contextes sont encore différents avec une souffrance physique du patient, une souffrance psychologique de l'entourage, mais le tout dans un milieu favorable. Et puis, on note une excellente collaboration de cet entourage. Par contre, l'aide-soignante a pris du retard dans sa tournée. Elle va donc essayer de communiquer avec le patient même s'il ne parle pas. Elle fait des petites réflexions drolatiques comme : « Vous avez gobé les mouches », afin de détendre l'atmosphère pour la conjointe qui souffre psychologiquement. Son expérience lui dicte jusqu'où elle peut aller dans ses boutades vis-à-vis de la conjointe.

Chez un autre patient (n° 7), elle va chercher des sujets de conversation pour activer des réponses, modifier le soin par rapport à la souffrance et ne rester que le temps strictement nécessaire.

Au niveau des résultats, les deux derniers rendez-vous sont décalés, au niveau de la qualité des soins, toujours obtenue, et l'objectif de limiter la souffrance pour le dernier patient reste un point d'interrogation parce qu'en fait elle a fait un soin de qualité mais il n'y a pas de réaction. Elle sait qu'il souffre toujours parce qu'il est gravement malade.

Au niveau des conséquences pour l'aide-soignante, le fait d'être en retard crée une appréhension, un inconfort, et elle vit mal ce refus d'aide et son impuissance face à une agonie quasi permanente, notamment pour le patient n° 7 qui est souffrant.

## 4. LES RÉSULTATS

Les résultats de cette étude montrent que la régulation du temps de travail préserve un noyau dur, la qualité des soins. L'écoute et l'attention aux besoins des malades ne sont jamais sacrifiées à un impératif d'horaire. Cette régulation repose sur des savoirs, une expérience, notamment une connaissance de la ville, de la circulation et des travaux en cours. En effet, le choix des routes dépend des heures et de la circulation.

La connaissance des patients permet d'évaluer en un coup d'œil les besoins, de dresser un état, de définir leurs besoins. La connaissance des lieux signifie connaître l'organisation des objets, par exemple l'emplacement de la brosse à cheveux, des serviettes, etc.

La prise en charge d'un patient présentant des pathologies évolutives va bien au-delà de la relation durable soigné/soignant. Elle requiert la gestion d'une attente considérable de l'environnement familial qui souffre psychologiquement. Cette souffrance se manifeste selon les cas par de l'agressivité, une extrême exigence, un besoin intense de communication, un besoin de réconfort plus ou moins excessif, ou tout simplement et heureusement pour l'aide-soignante, par une relation agréable et sympathique.

En résumé, pour réaliser leurs missions, les aides-soignantes développent des stratégies d'anticipation, de gestion (par exemple la régulation du temps), des stratégies spécifiques aux caractéristiques particulières de chaque intervention, que ce soit sur le plan physique, ou sur le plan relationnel et psychique. La régulation de la tournée mobilise un large éventail de compétences qui dépassent les seules compétences physiques associées aux soins.

L'activité à domicile est une activité où la qualité du service rendu sort de sa définition théorique. Ces métiers sollicitent fortement celles qui les exercent sur le plan relationnel, notamment vis-à-vis des patients et de l'entourage, mais aussi sur le plan mental puisqu'il faut réguler l'activité, ou encore sur le plan physique, notamment du fait des contraintes posturales et de la manutention lourde. La charge de travail est largement déterminée par des paramètres qui échappent aux structures de soin.

En conclusion, nous pouvons dire que si le domicile est un lieu de vie pour les personnes âgées, c'est un lieu de travail pour de nombreux intervenants. Par ailleurs, le vieillissement général de la population touche les intervenants à domicile, ce qui pose un certain nombre de problèmes. La sortie précoce de l'hôpital ne facilite pas les choses, d'autant plus que les gens ne sont pas préparés à réintégrer leur domicile. De plus, l'entrée en maison de retraite de plus en plus tardive accroît le maintien à domicile.

## **DISCUSSION**

**S. Caroly :** Avez-vous repéré des organisations de tournées, en fonction des pathologies ? On peut imaginer, par exemple, une tournée qui commencerait par les cas les plus légers pour finir par les plus lourds, ou bien qui serait organisée selon les distances à parcourir.

**É. Gérossier :** La coordination de la tournée est faite par l'infirmière coordinatrice qui la programme en fonction de la proximité des patients. L'idée est d'organiser un itinéraire qui ne fasse pas perdre de temps à l'aide-soignante. Elle a donc une feuille de tournée avec la liste des patients qu'elle doit visiter. Mais cette tournée tient aussi compte de la pathologie des patients dans la mesure où un équilibre est maintenu entre patients lourds et légers.

**S. Caroly :** Et les aides-soignantes respectent cette tournée prescrite ?

**É. Gérossier :** Les aides-soignantes, oui, les infirmières, non. Ces dernières ont aussi une feuille de tournée mais elles réactualisent leurs visites en permanence, en fonction de l'urgence de certains soins comme l'administration d'anticoagulants, le soin à des diabétiques, etc. En cas de retard dans leur tournée, ces gens sont prioritaires.

**S. Caroly :** Autre question, vous avez parlé d'un travail collectif important au moment du retour de la tournée. Avez-vous observé des régulations collectives du type : « Je peux plus m'occuper de celui-là, est-ce que tu peux t'en occuper aujourd'hui ? » ?

**É. Gérossier :** Non. En revanche, elles opèrent une rotation, à savoir que chaque aide-soignante change tous les jours de secteur. Je vous rappelle qu'il y a quatre secteurs et six aides-soignantes. L'objectif est d'éviter qu'il se crée des affinités trop fortes entre patients et aides-soignantes. Par ailleurs, les aides-soignantes sont diversement appréciées par les patients. Il est donc nécessaire de tourner pour gérer au mieux la diversité des contextes relationnels.

**S. Caroly :** On peut tout de même s'interroger sur le risque que fait courir cette mobilité au patient. On a bien vu à quel point le diagnostic spontané ou encore la relation affective sont importants, même si je comprends bien le souci d'éviter une relation trop intense avec les personnes.

**É. Gérossier :** En maintien à domicile, on compte trente personnes réparties sur quatre secteurs, ce qui fait qu'en dépit des rotations les patients et les aides-soignantes se connaissent bien. On peut dire qu'elles connaissent les patients et leurs habitudes dans les quatre secteurs. Il ne faut pas oublier non plus qu'elles suivent leurs patients durant quatre ans. Et puis, loin de se plaindre de cette rotation, elles montrent au contraire une certaine satisfaction. Ainsi ai-je déjà entendu : « Oh ! Là là, demain j'ai pas ce secteur je suis contente, parce que pff... lui... ».

**Ch. Labruyère :** Vous avez terminé sur l'idée que le vieillissement de la population des aides-soignantes allait poser un certain nombre de problèmes. Vous n'avez pas du tout évoqué ce point dans votre présentation. Pourrait-on en savoir davantage ?

**É. Gérossier :** Mon étude ne portait pas sur cette question. Je peux vous dire qu'en général, à 45 ans, les aides-soignantes partent vers les centres hospitaliers. Elles ne restent pas, car c'est une activité trop exigeante physiquement, trop fatigante.

**Ch. Labruyère :** D'où viennent-elles ? Est-ce que ce sont des personnes qui ont fait le choix après le centre hospitalier d'aller vers le domicile pour avoir une autre expérience ? Le choix a l'air d'être exactement à l'inverse.

**É. Gérossier :** Non, elles peuvent venir du centre hospitalier pour tenter cette expérience du soin à domicile. Quoi qu'il en soit, elles ne restent pas. J'en ai parlé plusieurs fois avec l'infirmière coordinatrice qui m'a dit : « Je ne connais pas d'aide-soignante, sur le secteur de Roanne, qui, au-delà de 45 ans, ne choisit pas le centre hospitalier ». Il faut voir que dans ces centres, leur rémunération tout comme leurs conditions de travail sont bien meilleures.

**S. Volkoff :** Si je comprends bien, elles approchent de cet âge. On va avoir du remplacement alors ?

**É. Gérossier :** On peut dire ça.

**Ch. Labruyère :** C'est un peu général pour les intervenantes à domicile parce que, pratiquement, toutes cherchent plutôt à intégrer des structures, notamment pour les raisons que vous évoquez, à savoir de qualité de l'emploi et de meilleures conditions de travail. Par contre, qu'en est-il de celles qui déclarent privilégier l'autonomie et l'indépendance dans le travail ?

**É. Gérossier :** Elles apprécient effectivement beaucoup cette autonomie qu'elles n'ont pas en centre hospitalier. De même pour le relationnel, parce qu'il faut savoir que les personnes âgées à domicile, en étant chez elles, ont un comportement radicalement différent de celui qu'elles ont en maison de retraite ou en milieu hospitalier. Chez elles, elles se montrent beaucoup plus sûres d'elles et sont de fait plus difficiles à gérer. Mais en même temps, cette « insoumission » rend les situations et les relations bien plus intéressantes.

**Ch. Labruyère :** Autre question relative à l'expérience. J'ai l'impression que vous avez très souvent évoqué l'expérience en l'attachant à la relation durable entre le patient et l'aide-soignante. Il revenait de manière récurrente, dans vos exemples, cette idée que là, elle a agi comme ceci parce qu'elle connaît bien la patiente, son environnement, la famille...

Pourtant, par rapport à la différence qu'il peut y avoir entre une aide-soignante dite expérimentée et une aide-soignante débutante, une débutante va rapidement, en six mois, connaître très bien l'environnement, savoir que tel conjoint agit comme ça, etc. Pour autant, y a-t-il des différences dans la manière de travailler, d'établir la relation avec la personne ? Je pense, par exemple, au moment de la prise de contact qui est assez symptomatique de cette différence entre l'expérimenté et la novice. Comment s'y prennent-elles pour gérer un nouveau patient ? Avez-vous observé cette situation ?

**S. Volkoff :** Pour la mémoire du séminaire, c'est un peu ce que tentait Esther hier au niveau de l'expérience emboîtée, expérience du cas/expérience du métier/expérience de la vie active - en gros avec l'âge. Le fait est que la première prise de contact est typiquement le moment où l'expérience du cas est inexistante et où l'expérience du métier doit jouer à plein sur la manière dont on bâtit les choses. Alors je ne sais pas si, dans l'une ou l'autre étude, vous vous êtes intéressés à cette question.

**É. Gérossier :** Je n'ai pas eu de « cas novices », pourrait-on dire.

**Ch. Labruyère :** Dans le travail que nous avons fait sur les aides à domicile, on avait repéré effectivement ce moment comme un moment où l'expérience du métier jouait beaucoup dans la manière d'engager la relation dans un certain sens en tenant justement compte d'éléments qui ne sont pas livrés par l'expérience du cas. Cela joue dans la façon d'appréhender assez immédiatement la configuration familiale, la manière de se positionner dans la négociation, dans ce qu'on va faire, de tracer les limites de son travail, toute une série de choses qui vont cadrer la nature de la relation et l'intervention ultérieure.

**S. Volkoff :** Autrement dit, c'est ce qu'il va être important de comprendre vite sur cette situation.

**Ch. Labruyère :** Exactement.

**A. Grünstein :** Vous avez parlé à un moment des « objectifs » de l'aide-soignante. Qui vous les a donnés ?

**É. Gérossier :** Toutes les aides-soignantes partagent les mêmes objectifs.

**S. Volkoff :** En voyant tout à l'heure le modèle avec les courbes, ceux qui ont de la culture en ergonomie ont plus ou moins référé à un schéma de Daniellou. Et la boucle ne rebouclait pas sur les objectifs, ce qui fait qu'on ne voit pas qu'ils modifient leurs objectifs compte tenu du contexte ou qu'ils y renoncent ou qu'ils en privilégient certains.

**É. Gérossier :** Les objectifs sont les mêmes au départ pour tout le monde. Après, les moyens et les contextes vont leur permettre de réguler et d'avoir des modes opératoires qui vont eux permettre d'aboutir à des résultats et des conséquences. Je prends mon schéma dans ce sens-là.

**S. Volkoff :** Oui, mais quand on décide d'écourter la présence, on ne fait pas la même pondération entre les objectifs que quand on décide de prendre le café ou le petit déjeuner avec la patiente. La hiérarchie n'est pas la même.

**É. Gérossier :** Non, mais dans les résultats, l'aide-soignante considère qu'elle n'a pas réussi à le faire. Les résultats ne sont pas obtenus.

**A. Grünstein :** Qu'entendez-vous par « objectif » au fond ? Est-ce quelque chose qui relève de l'orientation, de la prescription, quelque chose qui leur est demandé par l'institution ou bien, s'agit-il d'objectifs qu'elles se sont fixé au fur et à mesure de l'expérience, des objectifs qu'elles se sont fixé dans leur travail ?

**É. Gérossier :** Il s'agit plutôt du travail prescrit de l'aide-soignante.

**A. Grünstein :** Et vous ne vous êtes pas interrogée sur le but qu'elles recherchent dans le travail, ce qu'elles se donnent comme objectif ?

**S. Volkoff :** L'idée pourrait être que justement l'expérience du métier fait qu'on modifie la pondération des objectifs.

**G. Kreutz :** Je connais un peu cette problématique pour avoir, en tant que médecin gérontologue, participé à la mise en réseau de services de soins à domicile mais aussi, parce que je me suis occupé récemment de la santé au travail de soignants. Existe-t-il des formations spécifiques pour ces aides-soignantes afin de les aider à affronter l'agressivité des familles, la mort ou la souffrance ?

Autre question, dans le suivi du patient, existe-t-il un dossier qui permettrait de valider les objectifs présentés comme concepts de soins ou comme éthique de soins au domicile du patient ?

**É. Gérossier :** Sur la formation, les aides-soignantes ont des réunions régulières avec l'infirmière coordinatrice sur tous les problèmes qu'elles rencontrent au cours de leur activité. Elles ont eu aussi un suivi psychologique, notamment pour la préparation à la mort des patients. Il s'est déjà produit qu'elles arrivent chez des gens et que le patient soit décédé. On peut donc dire que oui, il existe une préparation et un suivi psychologique, mais il s'agit essentiellement de réunions au sein du service. Elles assurent cette préparation par la gestion collective des problèmes qu'elles rencontrent.

Sur votre deuxième question, il n'existe pas au domicile des patients de dossier de suivi de l'intervention mais une fiche de suivi, où elles cochent simplement les soins effectués à leur passage.

**G. Cornet :** Je voudrais prolonger la question de mon collègue gérontologue, en posant au fond le problème de la transférabilité de l'expérience et de la coordination, par rapport à l'utilisation des nouvelles technologies de communication. On voit à l'heure actuelle, un petit peu partout, des expériences d'hospitalisation à domicile de patients à risque. Donc ça peut modifier évidemment le fonctionnement de l'aide-soignante, sa formation, son transfert d'expérience. Je voudrais savoir si vous avez pu vous poser des questions à ce sujet. On a vu hier qu'il y avait au Québec des risques

d'accidents, d'indisponibilité, et donc il y a tout un transfert d'expérience, de cas, d'organisation, de rotation, et même de communication avec le patient et la famille pour le rassurer, qui pourrait être utilisé. Est-ce que ça vous semble possible ? Souhaitable ? Et quels problèmes cela pose-t-il pour la formation et l'ergonomie du travail ?

**É. Gérossier :** Nous avons communiqué dans la *Revue de l'infirmière* ces éléments dans l'idée de faire reconnaître cette profession non seulement comme profession à forte composante physique mais aussi comme profession à forte composante relationnelle. Nous avons tenté de faire réfléchir les gestionnaires sur la possibilité de faire évoluer cette formation vers cet aspect.

**H. David :** Je suppose que l'aide-soignante qui assure les différents soins que vous décrivez est toujours la même personne. Pouvez-vous nous indiquer son âge et son expérience en termes d'années de travail ?

**É. Gérossier :** Il s'agit d'une personne âgée de 31 ans et qui a quatre ans d'ancienneté dans ce travail. Auprès des patients, une personne plus âgée est mieux perçue qu'une personne plus jeune. Une jeune avec cinq ans d'expérience en domicile sera moins facilement acceptée par les patients qu'une personne de 41 ans avec la même ancienneté. Une personne plus âgée les met plus en confiance. Au niveau du centre de soins, il ressort que les aides-soignantes plus âgées passent plus de temps avec les patients, privilégiant le relationnel. La contrepartie est qu'elles accumulent du retard dans leur tournée. Le temps qu'elles passent en plus auprès de certains patients, doit être récupéré ensuite, ce qui risque de coûter de l'argent au centre de soins.

**H. David :** Quand on fait des statistiques pour rendre compte de l'activité d'un centre, qu'il soit public ou privé, on va se focaliser sur les actes de soins physiques, ce qui porte à négliger la dimension relationnelle et ses effets sur le « bien-être » des patients, voire sur leur état de santé. On néglige complètement cette dimension qu'on pourrait appeler « le bien-être » par rapport à la santé physique. C'est une ambiguïté intrinsèque des centres de soins.

**É. Gérossier :** C'est aussi un problème de budget. Les centres sont coincés par la faiblesse du forfait journalier. Faire autrement est avant tout une question de volonté politique. Quand une aide-soignante visite une fois un patient dans la journée, le forfait journalier permet d'assurer cette visite, mais quand l'état des patients se dégrade et qu'il faut s'y rendre trois fois par jour, si on prend en compte les déplacements et le temps passé, ça devient très lourd.

**H. David :** Hier on a insisté sur les effets de l'occultation de la dimension relationnelle sur le travail, l'emploi, la carrière des aides-soignantes, en termes de déni de leurs qualifications. Aujourd'hui, vous avez soulevé une autre dimension importante à mes yeux, en termes de coût psychique quand vous évoquez la relation passionnelle et fusionnelle du personnel à leurs patients. Et souvent, des aides-soignantes nous ont raconté qu'elles se rendaient aux funérailles de leurs patients, ce qui est formellement interdit par le service qui, plutôt que de s'interroger sur les raisons de ce genre d'actes, se limitait à poser des interdits. Il n'y avait effectivement aucune formation appropriée pour leur donner les moyens de faire face à ce genre de situation.

**C. Germain :** Juste une intervention par rapport à la question de l'informatisation. Si j'ai bien compris, la question était de pouvoir matérialiser par des logiciels ou des outils informatiques la continuité des soins. Je suis très réticent à ce sujet parce que des expériences bénéfiques dans d'autres domaines montrent que, finalement, à la fois l'écrit ordinaire et les réunions entre les gens sont bien plus efficaces que l'introduction d'un outil informatique. Comme on l'a vu hier, l'informatique draine des systèmes où on est obligé de passer par un certain nombre de fourches caudines concernant le logiciel, ce qui fait que très vite on abandonne, quand l'outil ne devient pas obsolète et inadapté. En ce qui concerne la sécurité routière, c'est flagrant. De tout temps, les gens ont voulu maîtriser la main courante, ne serait-ce que pour assurer un « suivi dans l'action ». Et bien, encore aujourd'hui, il n'y a rien de mieux que la main courante « papier », avec l'écriture manuscrite, des soulignements et des ponctuations. Le manuscrit est bien plus efficace et fait passer l'information de manière bien plus rapide que l'informatique.

**G. Cornet :** On ne parle pas de la même chose. J'entends par outil informatique des procédures, des installations de vidéo-transmission, qui sont expérimentées à la demande et qui permettent la convivialité et la sécurité des gens tout en respectant leur intimité. Le problème est plutôt le coût de ce matériel puisqu'il faut des caméras relativement précises, des installations à haut débit, une plate-forme, etc.

**XX :** Je rebondis sur cette question pour dire que ce n'est pas parce que le contact physique est meilleur que le contact informatique n'est pas bon.

Sur le plan méthodologique, je voulais savoir si vous aviez eu l'impression que régulièrement, ou de temps en temps, on vous fournissait du rôle social prescrit. C'est une activité qui a une forte charge sociale et il est évident qu'il serait très inattendu d'entendre de la part d'une aide-soignante : « Celui-là, il me casse les pieds, j'y vais rapidement ». Je pense ici à une expérience associative que j'ai eue avec des handicapés, où j'entendais les propos des animateurs face aux parents ou aux handicapés, et les propos des animateurs entre eux où ils se montraient d'un cynisme étonnant.

**É. Gérossier :** Je n'ai pas du tout eu cette impression. On a travaillé collectivement, avec le groupe des aides-soignantes, sur les verbalisations de celle que j'avais suivie dans sa tournée, et il est ressorti la même chose.

**XX :** Je voulais savoir si vous avez eu des moments d'observation non déclarés, totalement informels, où les gens « se lâchent », ce qui permet de révéler des écarts entre ce que vous avez pu observer et ce qu'on vous donne à voir. Pour être sincère, j'ai l'impression que c'est presque trop beau. D'où ma question.

**É. Gérossier :** Non, pas du tout.

**J.-M. Weller :** Ma question porte sur l'évaluation du travail de l'aide-soignante. Du point de vue des centres de soins, arrive-t-il qu'il y ait de meilleures ou de moins bonnes aides-soignantes, et le cas échéant, sur quels critères ordonne-t-on ce classement ? Et puis concernant l'évaluation à proprement parler du travail qu'elles accomplissent, qu'est-ce qu'un bon service du point de vue du centre de soins ? La définition est-elle plutôt bureaucratique avec finalement, un service considéré comme rendu quand les tournées sont finies et le *listing* des tâches réalisé ou bien, au contraire, y a-t-il une autre définition du service ? Hélène David faisait allusion à la notion de « bien-être » des personnes. Je pense à toutes ces théories qui existent sur la qualité de vie des personnes. Trouve-t-on cette référence dans le centre de soins que vous avez exploré ?

**É. Gérossier :** Le respect des horaires et la qualité des soins sont des points importants dans l'évaluation de l'activité. Il ne faut pas oublier les plaintes des patients ou de leur entourage. Les gens n'hésitent pas à appeler le centre de soins pour se plaindre, bien que l'infirmière coordinatrice ne prenne évidemment pas à la lettre les propos des familles. Mais il est déjà arrivé que des gens demandent à ne plus voir telle ou telle aide-soignante. C'est l'infirmière coordinatrice qui doit se rendre compte sur le terrain des problèmes. De toute façon, les aides-soignantes qui n'aiment pas le domicile et ce que ça impose au niveau relationnel, ne restent généralement pas. Donc mauvaise aide-soignante ou bonne aide-soignante, c'est l'infirmière coordinatrice qui apprécie, parfois en fonction des plaintes des patients.

**S. Volkoff :** Respect des horaires et pas de plainte, on voit bien le champ de critères cachés derrière et qui sont des critères de santé publique. Or, pour l'instant, on ne voit pas tellement par où ils circulent.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CLOUTIER E., DAVID H., PRÉVOST J., TEIGER C., 1998, *Santé, sécurité et organisation du travail dans les emplois de soins à domicile*, Québec, IRSST, rapport R-202, octobre.

- CLOUTIER E., DUBUCS B., 1994, *Étude du travail réel des aides-soignantes à domicile*, Arch. mal. prof., 55, n° 4, pp. 269-277.
- EUDES I., 1999, « Soins à domicile. En avant vers le futur », *L'infirmière Magazine*, n° 140, juillet-août 1998, p. 18.
- Groupe Epidémiologie du département ASMT du CISME, 1999, *Le travail d'aide aux personnes âgées*, Document n°17/1999, Paris, DOCIS.
- PRESSEQ Ph., BARDOUILLET M.-C., hiver 1998-1999, « Travailler auprès des personnes âgées », communication du Groupe Epidémiologie du département ASMT du CISME, *Hommes et Travail Santé*, n° 16, Paris, AIPPS.
- ROCHER M., 1990, « Les conditions de travail des infirmières et aides-soignantes à domicile », Paris, INRS, *Travail et Sécurité*, n° 12, décembre, pp. 678-692.

## CHAPITRE 6

# LA PLACE DE L'EXPÉRIENCE DANS LA PERFORMANCE PRODUCTIVE : QUELLE GRILLE D'ANALYSE ?

Benoît Grasser, économiste

---

J'aborde l'expérience en me situant à l'intersection de l'économie et de la gestion, et je m'interroge depuis un certain temps sur la contribution du travail à la performance productive.

Je travaille au sein du Gree (Groupe de recherche sur l'éducation et l'emploi), qui associe économistes et sociologues, et dont la thématique générale est la transformation de l'emploi et du système productif (aux niveaux macro, intermédiaire et des entreprises). Nous nous interrogeons sur la manière dont ces transformations s'articulent avec les changements organisationnels et, du coup, sur les répercussions en matière de gestion des ressources humaines.

D'une manière générale, et en particulier dans le champ de l'emploi, la référence à l'expérience est de plus en plus fréquente mais sous des formes extrêmement diverses. En matière de recrutement, on dira, par exemple, des jeunes « qu'ils manquent d'expérience » ou des anciens « qu'ils ont une expérience intéressante pour l'entreprise » ou au contraire « qu'ils risquent d'être un handicap pour l'adaptation de l'entreprise à certains changements ». J'ai conscience que ce sont des choses que vous connaissez très bien, mais disons que la particularité est ici la référence à l'expérience dans le discours économique, car peu de travaux portent directement sur l'expérience, que ce soit en économie ou en gestion. On trouve des évocations mais peu d'analyses gestionnaires ou économiques spécifiquement centrées sur l'expérience, ce qui est paradoxal dans la mesure où un certain nombre de théories économiques contiennent en creux, au cœur même de leur analyse, cette question de l'expérience.

Je vais donc vous présenter dans un premier temps la lecture que nous faisons des théories économiques et les éclairages qu'elles apportent sur cette question de l'expérience.

J'illustrerai ces lectures théoriques par des cas empiriques choisis dans la banque et la grande distribution. J'insiste sur le fait que ces études ne cherchent pas à appliquer dans ces secteurs la typologie ou les enseignements, tirés des analyses économiques de l'expérience, qu'on aurait mis en évidence. Ni test, ni validation, il s'agit plutôt de tracer des correspondances entre ce que nous sommes parvenus à mettre en lumière dans la littérature économique du point de vue du raisonnement et la façon dont cela peut se manifester dans ces différents secteurs.

Dans un second temps, je vous présenterai un travail en cours d'achèvement qui s'est déroulé dans le milieu industriel et qui présente d'ailleurs une grande proximité avec ce qui a été vu ce matin. Il s'agit d'un cas de modernisation dans une entreprise où le rapport à l'expérience et à la performance me semble intéressant. À travers lui, je vais tenter de mettre en lumière le lien expérience/performance.

Nous avons distingué trois types de relation entre performance et expérience dans les écrits économiques (sans pour autant, je le répète, que ces travaux fassent explicitement référence à l'expérience) :

- 1) l'expérience/productivité ;
- 2) l'expérience comme élément de coordination ;
- 3) l'expérience comme ressource.

On va trouver ces trois types de relation entre performance/expérience dans des familles théoriques assez différentes.

Il est vrai que pour analyser le lien entre performance/stratégie/travail etc., nous partons de l'économie et de la gestion mais, en ce qui concerne le travail, nous sommes forcément démunis par manque de savoir-faire. Autrement dit, on sait travailler sur « stratégie », « GRH », « performance », mais comment faire le lien avec « travail » ? À ce stade de l'analyse, on a besoin d'aller vers les ergonomes et les psychologues du travail, ce qui nous conduits à adopter une démarche pluridisciplinaire.

## I. EXPÉRIENCE/PRODUCTIVITÉ

Sur l'**expérience/productivité**, les économistes partent du constat que l'efficacité augmente au fur et à mesure du déroulement de l'activité. Évidemment, ce constat mérite d'être jugé et relativisé, mais disons que c'est sur ce lien activité/efficacité que les économistes, néo-classiques en tout cas, ont basé une partie de leurs travaux. C'est de cette façon qu'ils vont intégrer l'expérience dans la mesure où l'expérience est le résultat de l'activité et entraîne une augmentation de l'efficacité. Le lien se dessine assez clairement entre expérience/efficacité/performance.

Cela va s'exprimer de deux façons :

- *La théorie du capital humain* va parler de « *on the job training* » (formation en situation de travail). Dans ce cas de figure, il s'agit d'une démarche intentionnelle, c'est-à-dire que la situation de travail est analysée comme quelque chose de déterminé, de connu. On connaît le standard de performance auquel on peut arriver et on sait à quel niveau de performance une personne va arriver. Le calcul économique dans ce cas-là consiste à faire un arbitrage entre une formation « classique » et une formation réalisée en situation de travail, sachant que cette dernière présente un coût, dans la mesure où une partie du temps de la personne en formation sera consacrée à se former pour s'améliorer et non à produire. C'est un coût pour la personne mais aussi pour l'entreprise d'autant plus que d'autres personnes sont détournées de leur production pour l'accompagner. S'ajoute à cela un coût en termes de matériel mis à disposition ou de matières premières, etc.

Le résultat en termes de productivité directe du travail est donc attendu, supposé connu, ce qui permet de faire un arbitrage et de décider si, en fonction de ce coût et de ce résultat attendu, on va investir dans une formation au sens classique du terme ou dans une formation en situation de travail. Ce type d'analyse emporte bien une conception particulière de l'expérience.

- Autre type de relation, le « *learning by doing* ». De la même façon, on va considérer qu'au fur et à mesure que l'on produit on gagne en efficacité grâce à l'expérience accumulée. Ici, on ne se situe pas au niveau d'un individu mais au niveau d'une unité de production sans que l'on sache précisément si c'est un collectif de travail, un atelier, ou une entreprise qui réalise cette production. L'entreprise dans son ensemble reste une boîte noire. L'analyse se concentre plutôt sur la production.

Ces travaux sont partis d'un constat réalisé durant la Seconde Guerre mondiale autour de la production d'avions. À chaque doublement de la production, on s'apercevait qu'on avait une baisse du travail nécessaire de 20 %. Autrement dit, s'il faut mille heures pour fabriquer le premier avion, et bien on a constaté qu'il fallait huit cents heures pour fabriquer le deuxième et six cent quarante pour le troisième, etc. Comme c'est le même taux qui s'applique à une quantité de travail de plus en plus faible, on arrive à un plancher, à une situation d'équilibre qu'on ne peut plus améliorer par la suite. Là encore, le lien est direct entre l'expérience - qui se manifeste à travers l'accumulation de la production - et l'efficacité -qui se manifeste à travers la baisse du coût unitaire de production -.

Ces deux exemples montrent une prise en compte de l'expérience. Dans le cas du capital humain, on va même considérer l'expérience comme un stock (un stock de capital humain) à l'intérieur de l'entreprise qui doit le gérer dans le cadre d'un calcul économique (ce que ça lui coûte de le former par rapport à ce que ça lui rapportera en termes d'efficacité productive).

Mais ces approches restent fondamentalement individuelles. C'est évident dans le cas du « *on the job training* » mais paradoxalement, c'est aussi le cas pour le « *learning by doing* ». En effet, même s'il s'agit d'une entité collective (l'entreprise ou l'atelier), on s'intéresse avant tout à une somme d'améliorations en termes d'efficacité individuelle, et les explications de cette accumulation d'expériences restent des explications d'ordre individuel. On ne retient pas, par exemple, une explication organisationnelle du type influence de l'organisation sur la performance, ou influence de l'organisation sur la vitesse de l'apprentissage, etc.

C'est également une relation univoque, puisqu'on se trouve uniquement dans une perspective d'adaptation. Les salariés s'adaptent à un standard de performance prédéterminé, c'est-à-dire qu'ils améliorent dans la pratique leurs performances pour s'aligner sur un optimum techniquement déterminé. En aucun cas dans ce type d'analyse, on ne s'intéressera aux effets de ces expériences sur la coordination ou sur les règles de l'organisation. Le cadre est donc relativement statique, à tel point d'ailleurs qu'on peut considérer que ces gains de l'expérience, qui sont des gains de spécialisation, peuvent poser problème en cas d'innovation. Autrement dit, on va rechercher la performance en spécialisant les gens de manière à accroître leur expérience dans une situation de travail donnée. Si le schéma change, et qu'est mise en avant non plus la spécialisation mais la capacité à s'adapter dans un contexte de changements permanents, ces gains, qui peuvent être interprétés comme des gains de performance (puisque la productivité du travail est en augmentation), peuvent faire obstacle à la performance dès lors qu'il va falloir changer régulièrement les données du contexte productif.

Je dirai, pour conclure sur ce premier point expérience/productivité, que dans ces analyses l'expérience ne compte pas vraiment pour elle-même. Elle ne compte qu'à travers ses effets sur la productivité. On ne sait pas ce qu'est exactement l'expérience. On constate une relation entre une durée d'activité ou une production cumulée, et une productivité du travail en évolution, mais on ne s'intéresse pas à la nature de cette relation. On n'a donc pas d'éléments sur le contenu de l'expérience.

Les cas étudiés (la grande distribution et la banque) avec cette grille d'analyse sont plutôt simples. En ce qui concerne la grande distribution, la plupart des personnes interrogées dans les différentes chaînes nous ont répondu qu'une caissière était opérationnelle au bout de quinze jours. Outre l'apprentissage de la technicité, elle est désormais capable de gérer le stress lié, d'une part, à la pression permanente de la clientèle et, d'autre part, à la manipulation de l'argent. *Grosso modo*, on se trouve ici dans le cadre de l'expérience/productivité, puisqu'au bout de quinze jours l'efficacité de la personne s'améliore.

Dans la banque, il est plus difficile de trouver des cas de liens expérience/performance qui se rapprochent de ce cas de figure pour différentes raisons sur lesquelles je ne m'étendrai pas.

## 2. EXPÉRIENCE/COORDINATION

Deuxième cas de figure, l'expérience désignée comme **expérience/coordination** où l'expérience va jouer sur la performance productive à travers la qualité de la coordination qu'elle va permettre entre les différents agents.

Elle part de l'observation classique en sociologie du travail que l'organisation ne fonctionne pas selon les règles prescrites. Si on se conformait aux règles prescrites, on serait très en dessous du résultat observé, voire carrément en situation de blocage.

Alors, qu'est-ce qui va permettre à l'organisation de fonctionner ? Je suis bien conscient que chaque discipline a son interprétation, mais j'utiliserai la notion de « routine ».

Les routines sont en partie tacites et, dans l'ensemble, elles ne sont pas descriptibles. La routine est un mélange de règles formelles et informelles auxquelles les agents se conforment pour guider leur

activité et leurs décisions, permettant ainsi le fonctionnement de l’organisation. Dans le même temps, on peut définir ces routines comme un équilibre entre des tensions, une tension liée à l’environnement, donc à l’évolution du marché, une tension liée à l’évolution des technologies, ou aux personnes qui vont composer le collectif de travail, bref à un tas de choses qui les remettent en permanence en question. Au bout du compte, quand on dit que ce sont des modèles d’action tacites, en dynamique permanente et en équilibre, on peut finalement en conclure que ces routines sont difficilement saisissables. Par conséquent, elles sont difficilement codifiables et, de fait, enseignables. À partir de là, l’expérience devient un moyen de produire, de transmettre et de transformer ces routines.

On peut dire qu’en situation de travail les gens, au contact les uns des autres, transmettent des choses difficilement codifiables. Transmission mais aussi transformation car dès lors que la routine ne convient pas, que le modèle d’action couramment accepté ne convient pas à la situation que rencontre le salarié, celui-ci va être amené à modifier la routine. Il la modifie puis la transmet. Il peut donc être amené à produire de nouvelles routines dans le cas d’une situation inédite qui n’a pas trouvé antérieurement de solution. Et on voit bien que tout ça échappe à la codification, à l’enseignement ou à la formation classique. L’expérience devient le moyen de transmettre cet ensemble de routines mais aussi le moyen de transmettre la modalité de coordination efficace de l’organisation. Du coup, elle permet la performance de l’organisation et de fait, la performance productive.

Le lien entre la performance et l’expérience est ici complètement différent de celui établi dans le premier cas puisque, là, la performance était envisagée à travers une augmentation de la productivité. Ça peut même être contradictoire avec l’augmentation de la productivité puisque, dans certains cas, surtout dans les organisations qui laissent une grande place aux relations transversales, la recherche d’une productivité maximale (c'est-à-dire le fait de faire toujours la même chose pour être le plus efficace possible dans un domaine bien spécialisé) peut être contradictoire avec une bonne coordination avec des postes situés à proximité. Ce lien expérience/performance passe par la qualité de la coordination entre les agents.

Dans ce cas de figure, l’expérience peut aussi apparaître négativement. C’était difficilement le cas dans le premier cas de figure, car on conçoit aisément que tant qu’on n’a pas atteint la limite, plus on fait quelque chose et mieux on le fait. Dans le cas de la coordination, on voit bien qu’on peut obtenir une coordination « satisfaisante », mais, entre satisfaisante et très bonne par exemple, il y a une palette de possibilités. Bref, le lien entre expérience et performance n’est pas automatique. Il se peut très bien qu’à travers l’expérience se produisent des routines qui permettent toujours à l’organisation de fonctionner mais à un niveau inférieur au niveau précédent. En résumé, si ce lien expérience/performance existe bien, il n’est pas univoque et mécanique à la différence du cas précédent.

Autre commentaire, on n’est plus du tout sur les registres de la performance individuelle, la productivité du travail directe mais sur celui de la qualité de la coordination entre les agents, éventuellement de la coopération. Donc là, forcément, on a une dimension collective de l’expérience. Cette fois-ci également on n’est plus dans une relation univoque entre l’expérience et l’organisation. Les salariés dans leur ensemble, à travers leur expérience, ne se contentent pas de s’adapter à l’organisation telle qu’elle existe. Ils contribuent à la produire à travers justement cette production/transformation/diffusion des routines de l’organisation.

Autre point qui découle des remarques précédentes, la forme organisationnelle est ici déterminante. Autant dans le premier cas, c’était surtout la situation de travail qui comptait, autant ici, des espaces d’apprentissage localisés peuvent exister, c'est-à-dire la possibilité pour les gens d’avoir un espace où ils sont en situation d’apprentissage, où ils ont éventuellement du temps, où ils ont la possibilité de communiquer. La coordination va apparaître différemment que dans une organisation où tout est hiérarchisé, cadenassé, prescrit. Le lien expérience/performance sera ici dépendant de la forme organisationnelle.

On pouvait penser que, dans la grande distribution, la tendance serait plutôt de penser le travail de manière relativement individuelle et que ce type d'expérience ou de contribution d'expérience à la performance serait moins présent. Quand on interroge les gens sur les critères de recrutement, ils disent : « L'expérience c'est fondamental. Quand on recrute des gens, faut qu'ils aient de l'expérience ». Or, je vous ai signalé tout à l'heure que le temps nécessaire à l'apprentissage était de quinze jours. Ça ne peut donc pas justifier le poids accordé à l'expérience. Quand on pousse plus loin l'entretien, on voit que l'important n'est en fait pas l'expérience du travail (par exemple le fait qu'elle était caissière ailleurs). L'expérience est en fait ce que les interlocuteurs désignent comme « l'expérience maison ». Au-delà du contenu du travail qui doit être assimilé, c'est tout ce qui touche à la culture d'entreprise, à l'organisation interne, bref une sorte de connaissance de l'état des relations « informelles », et ce sont ces éléments que recherchent les entreprises au moment du recrutement, car cela contribue directement à la qualité du service rendu et à la capacité à se mobiliser rapidement dans cette situation particulière du travail. L'utilisation de formes d'emplois peu stables (CDD, travail à temps partiel, emplois peu qualifiés, etc.) permet de constituer une sorte de bassin de main-d'œuvre à la périphérie de la grande surface en question. Les employeurs savent pertinemment à qui ils font appel ou la satisfaction apportée par tel ou tel employé pendant la durée de leur travail. En fait, ils établissent avec cette main-d'œuvre une relation d'appel-rejet ; ils vont y faire appel quand ils en ont besoin, s'en séparer assez naturellement ou les faire moins travailler quand ils en ont moins besoin. Au bout du compte, ces personnes sont prises dans un système où elles vont accumuler de l'« expérience maison ». Et pour faire des recrutements plus durables ou pour envisager des promotions, ils vont agir en se basant sur cette gestion de l'expérience.

On voit bien la place de l'expérience en tant que facteur de performance, non pas dans la productivité directe mais par l'assimilation des règles de l'organisation, qu'on peut appeler des routines.

Dans le cas de la banque, la coordination est un élément fondamental. Une grosse partie de l'activité échappe à la prescription, notamment du fait de la relation particulière entretenue avec la clientèle. La clientèle est différente d'une agence à l'autre aussi bien au niveau des individus que dans sa composition sociale. De fait, l'appréhension de la clientèle ne peut faire l'objet d'un enseignement. C'est plutôt l'expérience qui apporte une telle connaissance.

Par ailleurs, les agences constituent un collectif de travail qui fonctionne selon des règles qui dépendent de son histoire, des personnes qui le composent, etc. Finalement, chaque contexte d'agence va être spécifique et, du coup, la qualité de la coordination à l'intérieur de chaque agence demande un certain niveau d'expérience. Là encore, au-delà de la technicité de la tâche, c'est l'expérience qui permet l'acquisition et la diffusion des routines et, par conséquent, la coordination.

Voilà pour le lien expérience/performance à travers la qualité de la coordination et à travers l'appropriation, la production et la diffusion de routines.

### **3. EXPÉRIENCE/RESSOURCE**

Le troisième type de relation est **l'expérience/ressource**, l'idée étant que, plus on exerce une activité, non seulement on la fait de mieux en mieux, mais on va la connaître de mieux en mieux, au point d'être capable de produire un savoir sur sa situation de travail. La question est alors celle du devenir de ce savoir.

À l'heure actuelle, c'est une tendance un peu en voie de développement en économie. On parle d'ailleurs de l'économie de la connaissance, de la montée du rôle de la connaissance de la performance, qui reposeraient sur des capacités spécifiques. Les entreprises se distinguent les unes des autres par ce qu'elles sont capables de faire spécifiquement les unes par rapport aux autres (tel type de produit avec tel type de procédé permet d'être plus ou moins productif, permet tel ou tel type d'innovation, etc.). Tout cela est lié à l'économie de changements permanents dans laquelle on se trouve (avec une ouverture des possibles dans des proportions considérables), aux nouvelles tech

nologies, aux nouveaux critères de performance qui introduisent, à côté du coût, la qualité, l'innovation, etc. Tout ça fait que, dans la performance productive de l'entreprise, le rôle des connaissances est reconnu de plus en plus comme central. Le lien est aisément entre cette compétence spécifique de l'entreprise et l'expérience des salariés, qui est aussi un savoir sur l'entreprise. Mais comment l'expérience des salariés, considérée cette fois-ci comme un savoir, intègre ou permet d'alimenter la compétence de la firme ?

Si on revient à notre parallèle grande distribution/banque, dans la grande distribution, au niveau enquêté (à savoir les caissières et les employés de libre-service), il n'était pas évident de trouver ce type de conception. L'expérience n'est pas considérée comme une ressource à proprement parler.

À l'inverse dans la banque, c'est apparu de façon beaucoup plus évidente, même si ce n'est pas dans la même mesure selon les familles d'activité considérées (la gestion des moyens de paiement, la collecte de dépôts, et l'offre de crédits). Pas tellement sur la gestion des moyens de paiement, un peu plus dans la collecte de dépôts et de façon très évidente dans l'offre de crédits, puisque, là, un élément de la performance de l'activité est l'appréciation du risque. Il s'agit de savoir à qui on prend le risque d'accorder un crédit, sachant que la complexité, la difficulté et les enjeux de la tâche augmentent. L'appréciation du risque est au centre de la performance de l'agence : soit elle prend des risques calculés et elle fait des performances supérieures à la moyenne, soit elle assure systématiquement, ne prend pas de risque mais aura des performances relativement moyennes. Dans nos entretiens, cette appréciation du risque est reliée à l'expérience. L'information peut donner des tas d'outils d'aide à la décision mais, au bout du compte, la différence entre une personne performante ou non repose sur son expérience, sur sa capacité à appréhender le risque dans l'octroi d'un crédit. On a bien là un élément de savoir, qui n'est pas un élément de coordination ou de productivité directe du travail. C'est un savoir-faire, une connaissance accumulée. Les banques tentent de capter cette expérience par toutes sortes de moyens, par exemple en construisant des « kits de formation ». Après avoir étudié les pratiques des personnes à qui elles reconnaissent cette expérience, certaines banques mettent en place des outils d'aide à la décision dans lesquels serait contenu ce savoir accumulé. Cette capitalisation d'expérience/ressource peut passer également par la constitution de bases de données et l'élaboration de logiciels d'aide à la décision permettant de dégrossir au maximum le processus, et de limiter le plus possible la part de risque restante, ou encore par la formalisation de procédures en dehors de l'informatisation.

Voilà succinctement pour les trois types de lien expérience/performance qu'on a pu mettre en évidence.

Si on fait le bilan, le lien expérience/performance est multiforme. Ici, je vous l'ai présenté sous trois formes, ce qui ne signifie pas qu'elles soient exclusives les unes des autres ; au contraire, elles peuvent avoir une certaine complémentarité et, finalement, la performance de l'entreprise sera sa capacité à gérer et à organiser l'expérience en fonction de ces critères de performance. Dans certains cas, l'expérience apporte une meilleure productivité du travail et peut être largement suffisante, et donc là il doit y avoir cohérence entre l'organisation du travail, la gestion de l'emploi, et ce type de rapport expérience/performance. Mais, dans d'autres types d'organisation, plus flexibles, plus ouverts, où les liens transversaux sont plus importants, le côté « coordination » sera plus important, et là encore il va falloir organiser l'activité pour permettre l'apparition de cette expérience, et gérer également l'emploi, à travers le recrutement, à travers les formations, à travers l'évaluation, à travers l'organisation des mobilités, pour que cette expérience se produise également. On a bien la nécessité de concevoir l'entreprise et de gérer dans l'entreprise la question de l'expérience en fonction du type de performance dans lequel on se situe. En ce qui concerne les processus d'innovation, dans une entreprise où l'innovation est importante c'est l'expérience en tant qu'élément de savoir, qu'il va falloir entretenir, organiser et capitaliser au maximum.

J'en viens maintenant à l'enquête réalisée dans une usine de production de moteurs (dans l'automobile), dans le cadre d'un groupe de travail du Céreq sur les compétences (et qui doit donner lieu prochainement à une publication).

Il s'agit d'une situation d'innovation radicale d'un point de vue technologique et organisationnel, dans laquelle l'entreprise a eu conscience du rôle de l'expérience dans la performance productive. Elle a mis en place des procédures qui permettaient de prendre en compte et de gérer tout au long du processus le rôle de l'expérience. Toutefois, certains éléments montrent qu'elle n'a pas été au bout de sa démarche.

Cette usine fabrique des moteurs diesel à injection directe qui font l'objet d'une demande très importante, d'où une production en forte augmentation. L'atelier étudié réalise les culasses des moteurs ; c'est un point essentiel, car c'est sur la culasse que portent la plupart des améliorations techniques. Autrement dit, l'amélioration du produit dans le temps va reposer sur l'amélioration de la partie « culasse ».

L'organisation de cet atelier est séquentielle avec des machines à usiner à commandes numériques mais classiques, ce qui signifie une organisation du travail assez rigide, avec des opérations qui s'enchaînent les unes aux autres sans possibilité de court-circuiter une étape.

Les collectifs de travail s'organisent essentiellement autour de machines spécifiques réalisant un ensemble d'opérations particulières. D'où problème par rapport à la stratégie du constructeur qui a besoin d'évoluer très rapidement en fabriquant notamment plusieurs types de produits quasi-simultanément (c'est-à-dire en passant rapidement d'une référence à l'autre). Ce type d'organisation « classique » est une entrave, ce qui l'amène à recourir à une autre technologie, la technologie des centres d'usinage à grande vitesse.

Ce centre d'usinage à grande vitesse présente un bras articulé qui va aller se saisir d'outils différents et qui va pouvoir être programmé de façon quasi illimitée. Il peut donc réaliser une multitude d'opérations, même des opérations qui n'auraient pas été prévues au départ.

Il est aussi composé d'une plate-forme sur laquelle on pose les différentes pièces à usiner. Une pièce arrive et quand elle est en position d'être usinée, elle est reconnue et l'usinage correspondant à ce type de pièce se réalise. Ce centre d'usinage peut permettre de fabriquer quatre pièces différentes (quatre références) en même temps.

La conception de l'atelier va s'en trouver totalement modifiée. L'atelier va présenter une organisation en U, avec des cellules ; chaque cellule va avoir un certain nombre de centres d'usinage organisés en épis. En tout, une soixantaine de centres d'usinage vont s'organiser autour d'une dizaine d'épis.

Cela entraîne aussi des modifications au niveau du travail. D'une part, parce que, sur des machines générant une grande distanciation entre l'opérateur et la transformation de la matière, l'opération d'usinage en elle-même n'est pas visible, et, d'autre part, parce que l'interface informatique prend une importance considérable. La vitesse de travail contribue à cette distanciation, qu'il s'agisse de la vitesse de rotation, de la vitesse de déplacement de la broche ou de la vitesse de saisie des différents outils. Cette vitesse crée une abstraction supplémentaire puisque l'opérateur ne saisit plus la réalité de ce qui se passe. Tout va trop vite et même s'il peut encore voir au travers des vitres le processus se former, il n'a plus le temps de réaliser vraiment ce qui se passe et ne peut plus intervenir en temps réel. Cette vitesse crée une distance en termes d'appréhension intellectuelle du processus.

Autre changement, tous les centres d'usinage présentent des modèles identiques. C'est (presque) toujours le même centre d'usinage programmé différemment. La flexibilité va être déposée dans la programmation dans la mesure où on peut reprogrammer à volonté l'ensemble des centres d'usinage.

Cette innovation technologique radicale n'avait jamais été faite dans l'établissement, ni plus généralement dans le groupe automobile en question. Au niveau des autres groupes automobiles, cette technologie, utilisée jusqu'à présent dans les petites séries (comme l'aéronautique), est en émer-

gence. C'est pourquoi, il ne peut y avoir à l'échelle de l'atelier étudié d'accumulation de savoir antérieur et d'expérience sur cette technologie.

Pour gérer cette innovation, l'entreprise avait une structure à trois niveaux.

Au niveau premier (celui du groupe automobile), un groupe « projet », c'est-à-dire un groupe réunissant les représentants de chacun des métiers concernés et chargé de la gestion du projet dans son ensemble.

Au niveau de l'établissement, le groupe de démarrage assure la liaison entre le groupe « projet » et l'usine. Il réunit les responsables de chaque service concerné par ce processus de lancement. Ils doivent faire remonter les acquis de l'expérience en matière de production de culasse, réalisés avec l'ancienne technologie. La technologie change mais le produit est toujours le même, c'est pourquoi il est nécessaire de tenir compte de l'expérience accumulée sur ce produit pour la transférer sur cette nouvelle technologie.

Et puis, de manière plus originale, au niveau de l'usine, ils vont constituer ce qu'ils ont appelé un « noyau dur » composé des premières équipes qui vont entrer en production et en maintenance. Ces personnes vont sortir de la production courante dès que le projet démarre au sein de l'usine, pour accompagner l'installation de l'atelier et, par ce biais, à la fois se former et faire bénéficier l'évolution du processus de leur expérience. Concrètement, dès que les machines arrivaient, elles étaient testées individuellement par ces personnes à l'aune de leur expérience acquise sur le produit. Leurs remarques remontaient dans des structures de niveau supérieur. Là, je parle d'expérience/ressource, puisque c'est bien le rôle de l'expérience dans la performance et dans la qualité du travail, qui est reconnu à travers ce processus. Ce dispositif a été construit pour que cette expérience soit intégrée et participe à l'élaboration de la configuration de l'atelier.

Comment cette expérience s'est transformée en ressource organisationnelle ou en élément de savoir ? Concrètement, cela se passe au niveau de la mise au point des programmes informatiques.

Au départ, ils ne savaient pas combien de personnes il fallait pour faire fonctionner cet atelier, ni quelles compétences étaient requises. Il a donc été nécessaire « d'élaborer » le mode d'emploi de l'atelier. En maintenance, par exemple, ils ont profité de cette période pour établir, au niveau agent de base, les procédures d'intervention qui auront lieu par la suite. Tout cela a été formalisé, écrit, puis est rentré dans une bibliothèque de cas devant être utilisée par la suite. On a bien ici à mon avis, une expérience perçue comme une ressource, capitalisée en tant que telle, qui intervient dans le cours de l'innovation et qui ne vient pas se greffer après. On ne demande pas uniquement aux opérateurs de s'adapter puisqu'ils ont utilisé leur expérience antérieure du produit. Par exemple, quand on repère un défaut on ne sait pas exactement où a été faite l'opération, vu que plusieurs centres d'usinage réalisent les mêmes opérations. Mais l'opérateur qui a l'expérience du produit peut, à la vue du défaut, remonter au centre d'usinage à son origine. Autre exemple, le bruit des machines, les copeaux, leur taille, leur allure, la couleur du liquide de coupe, tous ces éléments ont été utilisés pour diagnostiquer des états au cours du processus d'innovation.

On a bien utilisation de l'expérience passée, production d'une expérience nouvelle et capitalisation de ces expériences. Par exemple, quand un acquis de l'expérience se trouve répercuté dans un logiciel, il s'agit bien d'une capitalisation ; quand il se trouve capitalisé dans l'élaboration d'un mode d'emploi, c'est aussi une capitalisation.

On a transmission de cette expérience puisque ces deux équipes ont constitué les premières équipes de production. Une fois l'atelier finalisé, l'équipe de production a été scindée en deux et chaque nouvelle équipe a formé les nouveaux arrivants. Après avoir fonctionné en deux équipes, ils ont été scindés en trois fois deux, de façon à transmettre à chaque fois la compétence qu'ils avaient pu produire en participant au processus d'innovation. Tout cela avait clairement été réfléchi et organisé pour utiliser l'expérience.

Des difficultés se sont néanmoins manifestées. En effet, dans le premier temps du lancement, grâce à cette organisation en espaces d'apprentissage on peut tester et, si besoin, revenir en arrière. Dès qu'on entre en production, la pression extrêmement forte qui s'exerce empêche l'émergence des compétences. Autrement dit, en régime de production courant, toutes les personnes qui se sont greffées sur le noyau dur pour former l'ensemble du collectif de travail, ne retrouvent pas les mêmes conditions d'apprentissage que les membres du noyau dur, qui sont de fait devenues des personnes de référence. Par exemple, je repense au propos de ce matin sur le besoin d'outrepasser ce qui est prescrit pour faire marcher un atelier ; ici, il s'agissait de la programmation. Il y avait un tas de contrôles prévus pour les différents types d'intervention. Normalement, les ouvriers de l'atelier n'ont pas accès aux niveaux de programmation considérés comme cruciaux. Premier problème, étant donné qu'ils ont eu accès à ces programmes pendant la durée du lancement et qu'ils les ont manipulés, ils sont parfaitement au courant de leur fonctionnement. Et, évidemment, ils se sont communiqué les codes entre eux. On peut accéder au programme avec des clefs mais la manip est en réalité très simple, car il suffit de limer une partie de la clef pour accéder à tous les niveaux de code. Tout le monde sait ça et fait comme si de rien n'était, car c'est essentiel au fonctionnement de l'atelier qui, s'il fallait respecter la procédure, serait arrêté en permanence. Le problème est que chacun intervient au moment où il en a besoin, sans coordination au niveau de l'ensemble de l'atelier. Les risques sont énormes, notamment en termes de contrôle de la qualité. Il y a donc là une expérience, utile et efficace, qu'il faut cependant identifier et reconnaître, afin, d'une part, de pouvoir en contrôler les effets sur la production et, d'autre part, de la diffuser de façon maîtrisée.

## DISCUSSION

**S. Volkoff :** Cette présentation fait écho à certaines choses qu'on dit depuis ce matin et pour beaucoup d'entre nous, à des choses qu'on dit par ailleurs.

Je m'autorise à vous poser la première question, en référence à des situations auxquelles nous sommes confrontés. Quand vous dites que l'entreprise a un point de vue sur l'expérience susceptible de se rattacher à un des trois modèles que vous avez présentés, est-ce qu'elle s'est vraiment construit un point de vue ? Le cas échéant, est-il stabilisé et unanime ? Pour le dire autrement, quand vous parlez de « l'entreprise », est-ce, selon les responsables, leur niveau et leur fonction dans l'entreprise, le même registre de l'expérience qui va prévaloir ? Au contraire, cela fait-il l'objet de tension entre divers points de vue sur l'expérience et sur son évaluation dans l'entreprise ?

**B. Grasser :** Il n'y a effectivement pas un point de vue unique, d'autant plus que la question de l'expérience est rarement posée de façon « consciente ». Disons que cette décomposition en différents types de relation expérience/performance n'est quasiment jamais formalisée. Il est vrai que ça encourage à le faire et à chercher des cohérences, et, du coup, à identifier sur quel registre on se situe pour voir comment on va gérer à la fois les personnes et l'organisation du travail. En même temps, ça suppose que les personnes concernées, notamment la ligne hiérarchique, coopèrent autour d'une idée commune de vers quoi ils s'engagent.

Je ne l'ai pas mentionné, mais là, en l'occurrence, il y a blocage car les personnes qui ont participé au noyau dur, attendent maintenant une reconnaissance qui ne soit pas un simple discours. Elles se disent qu'elles ont particulièrement contribué au processus et, implicitement, en attendant une reconnaissance financière. En même temps, rien n'a été formalisé à ce sujet. Durant la première phase, il y avait coïncidence d'intérêts entre les différentes personnes, les unes nourrissant un espoir financier, les autres un espoir en termes de production. Il y a désaccord à l'heure actuelle avec, aux différents niveaux, des conceptions de l'expérience plutôt conflictuelles.

**C. Germain :** Première question, d'un point de vue pratique, comment intervenez-vous ? Avec qui et avec quels outils ?

Deuxième question, liée au noyau dur production/maintenance, est-ce que ce groupe a été constitué dans un cadre expérimental, hors des contraintes de production ?

**B. Grasser :** Dans les grandes lignes, oui. Ce sont des gens qui ont été repérés par des opérationnels, donc par des agents de maîtrise, sans aucune intervention des RH. Quand ils repéraient une personne susceptible de les intéresser un jour, ils le plaçaient volontairement à un endroit d'où ils pouvaient facilement sortir (preuve d'une anticipation très en amont). Au début, ces personnes ne trouvaient pas leur place. Ils voyaient arriver le fournisseur avec ses machines, mais ne savaient pas trop quoi faire. Il régnait un certain malaise et, petit à petit, ça s'est mis en route. Avec l'installation des centres d'usinage par étapes, ils ont commencé à faire tourner des parties de l'atelier en remplaçant la manutention automatisée prévue par une manutention à la main. À un moment, l'imbrication entre l'apprentissage et la production a été très forte.

Sur la première question plutôt méthodologique, notre expérience est celle de gestionnaires et d'économistes. Nous ne sommes ni ergonomes, ni psychologues du travail. Pour pallier nos carences, on applique des méthodes d'enquête assez classiques dans un contexte de recherche et non d'intervention. Nous sommes en effet en dehors de toute relation financière puisqu'il ne s'agit pas d'une commande. Ce processus est engagé entre la direction et nous, ce qui nous procure une certaine tranquillité par rapport à ce qu'on fait et ce qu'on dit. Autre point, on a fait ce travail dans la durée avec des entretiens, des études de documents, de l'observation mais c'est vrai que ça manque de formalisation. C'est pourquoi je suis assez heureux d'en parler à un public d'ergonomes. Dernière précision, on poursuit ce programme de recherche sur d'autres chantiers et nous avons intégré dans l'équipe une psychologue du travail.

**S. Volkoff :** Concernant les méthodes d'enquête, avez-vous appliqué dans les banques et la grande distribution les mêmes façons de faire ? Et avec quels interlocuteurs ?

**B. Grasser :** De manière générale, dans les entreprises enquêtées, on a systématiquement réalisé des entretiens avec des personnes de tout niveau. Là, on a passé beaucoup de temps avec les personnes de noyau dur, et évidemment les retours coincent un peu quand on remonte la hiérarchie. On a commencé les retours avec les salariés de base, puis les agents de maîtrise, etc., en intégrant à chaque fois les remarques. Les premiers niveaux hiérarchiques étaient vraiment mal à l'aise et franchement mécontents car ils reprochaient à notre travail de mettre trop en valeur l'aspect « expérience » au détriment de leur propre rôle. En revanche, les réactions ont été plus positives au sommet de la hiérarchie.

**S. Volkoff :** Autrement dit, si on insiste un peu trop auprès de la maîtrise de premier niveau sur l'expérience/ressource de ceux qui occupent des postes inférieurs dans la hiérarchie, elle se sent pour partie remise en cause.

**B. Grasser :** Tout à fait.

**H. David :** J'aimerais reparler des grandes surfaces. Vous disiez que l'expérience était liée à une connaissance du fonctionnement interne de l'entreprise, qui dépassait la connaissance de la tâche spécifique. D'où l'intérêt d'un certain marché du travail périphérique à l'entreprise qui peut aller chercher des gens ayant déjà travaillé pour elle et maintenus dans des statuts précaires. J'ai trouvé cet exemple vraiment intéressant car, au fond, il permet d'aborder une dimension de l'expérience qu'on n'a pas encore examinée. On est parti du poste, puis de l'organisation, mais la question du marché du travail n'a pas encore été évoquée alors que ça me semble très pertinent, notamment pour l'étude sur le maintien à domicile qu'Esther, Catherine et moi avons évoquée. Nous avons fait une étude complémentaire sur les agences privées souvent utilisées comme source de main-d'œuvre supplémentaire ; faute de budget, on va chercher du personnel qui coûte moins cher plutôt que d'embaucher de nouvelles ressources. Les centres de service de santé expliquent qu'ils sont contraints, vu leurs moyens financiers, d'avoir recours à la main-d'œuvre précaire des agences, sans pour autant être satisfaits du travail fourni par cette main-d'œuvre. Toutefois, dès qu'ils remarquent la qualité de travail de certains salariés précaires, ils les gardent à l'œil pour les recruter dès que

possible. Dans le même temps, ils se coupent l'herbe sous le pied car, après, les agences privées ont nécessairement du personnel de moins bonne qualité, les meilleurs étant partis.

**S. Caroly :** On a l'impression que ce que vous nous avez présenté a été riche en termes d'expérience/ressource, et qu'on est passé à de l'expérience/productivité, comme si effectivement il n'y avait pas eu capitalisation d'expérience/ressource, ce qui montre une certaine dépossession par rapport à l'expérience. Vous souligniez aussi un problème de coordination. D'où le sentiment que dans le modèle choisi, on trouve effectivement l'expérience/ressource, l'expérience/productivité mais que l'expérience/coordination n'a pas été prise en compte. J'avoue ne pas connaître ces modèles économiques, mais je me demandais pourquoi un modèle ne pourrait pas prendre en compte ces différentes dimensions ainsi que les interactions entre les modèles ?

**B. Grasser :** Effectivement, il y a eu reconnaissance de l'expérience/ressource mais aussi, je pense, un défaut de conception de la part des dirigeants. Ils ont pensé que l'expérience/ressource était essentielle au moment du lancement, mais ont complètement sous-évalué son rôle dans la production courante. Or, là, le lien avec la performance est évident. Finalement, ils sont arrivés à quelque chose qui fonctionne de façon satisfaisante, disons avec relativement peu de défauts, mais en même temps, ils sous-exploitent le potentiel de flexibilité de l'atelier. Or, cet atelier n'a d'intérêt que s'ils l'exploitent complètement. Pour ce faire, il va falloir être capable de diagnostiquer, d'ajuster et de réagir aux différentes configurations qui se renouvellent sans cesse et, pour cela, continuer à s'appuyer sur l'expérience/ressource. Pour continuer à exploiter le potentiel de flexibilité, donc améliorer la performance, il faudrait trouver un moyen de développer, dans un régime de production courant, l'importance de l'expérience/ressource.

Sur l'inexistence d'un modèle intégré intégrant les différentes dimensions, il faut comprendre que le thème de l'expérience n'est déjà pas directement traité en économie. Le travail que j'ai fait est une lecture par défaut, en creux, qui rend visible le fait que ces analyses parlent d'expérience. Même dans expérience/productivité, quand la durée est associée à l'augmentation de la productivité du travail, cette analyse peut être interprétée en termes d'expérience et pourtant les économistes ne le font pas. Quand d'autres économistes parlent de routine, de leur rôle dans la coordination, etc., la plupart du temps ils ne pensent pas en termes de travail mais d'agents. De même, de nombreux travaux très intéressants sont produits sur les processus d'innovation mais là encore, les compétences ou les salariés, ont peu de place dans ce type d'analyse.

J'ai cherché à vous montrer comment, dans certaines analyses économiques, on parle selon moi et de toute évidence d'expérience. Toutefois, ces théories la plupart du temps ne mentionnent pas explicitement ce terme. Par ailleurs, je dirai que ce sujet est, en tant que tel, à l'intersection de l'économie et de la gestion, ce qui explique qu'aucune de ces deux disciplines n'a vraiment pris cette notion à bras le corps. En attendant, un tas de travaux ont lieu et, par exemple, le prochain congrès AGRH en science de gestion porte sur les liens stratégies/compétences/GRH, etc. Ce thème fait l'objet de commentaires et de travaux assez diffus, mais la synthèse que vous appelez n'a pas encore été faite. Quelque chose est donc en train de se passer.

**A. Grünstein :** Ça m'évoque un peu ce que nous faisons, nous les ergonomes, quand nous sommes dans une démarche participative dans le cadre de la conception d'un espace de travail, d'un outil ou d'un processus. Les personnes participent en donnant leur analyse en lien avec leur expérience, et retournent à leur activité après notre départ. À mon avis, la question de la reconnaissance se pose ici. Si les personnes continuent d'utiliser ce retour de performance, tout au long du processus et non plus uniquement en phase de lancement, elles peuvent améliorer leurs performances. Le mettre noir sur blanc, c'est le reconnaître, et le reconnaître, c'est le payer ou accorder un statut différent, et peut-être que ça n'est pas voulu. Outre l'aspect économique, des retombées humaines sont créées par notre intervention, par des moments de lancement comme celui-là.

**B. Grasser :** La question de la reconnaissance de l'expérience développée se pose effectivement. Mais il ne s'agit pas seulement de reconnaissance financière, dans la mesure où le métier exercé dans ce nouvel atelier n'est plus le même que celui exercé auparavant. Il faudrait lancer un travail

d'identification de ce nouveau métier, et voir comment on y arrive par de la formation, par des mobilités, etc. Ce travail n'est pas fait parce qu'ils n'ont pas eu conscience de cette rupture.

**A. Grünstein :** Et je me demande aussi si ces personnes ne sont pas angoissées par les possibles conséquences organisationnelles sur lesquelles, d'ailleurs, il faudrait réfléchir.

**B. Grassier :** Officiellement, les compétences des agents de maîtrise et des opérateurs ont été séparées, c'est-à-dire que les agents de maîtrise reconnaissent ne plus avoir l'expertise technique de l'atelier. Pour éviter la concurrence, il y a eu normalisation de deux domaines d'intervention distincts, l'un chargé de l'animation, de la gestion et du *management* de l'ensemble, l'autre regroupant les compétences techniques. Sans éliminer tous les problèmes, on en évite quelques-uns.

**L. Vanbergen :** Je voulais rebondir sur la démarche participative et plus globalement sur la démarche de conduite de ce projet. Premièrement, avez-vous introduit les différents niveaux de groupe de travail ou est-ce quelque chose qui a été mis en place par l'entreprise et que vous avez contribué à analyser ? Deuxièmement, dans un projet, surtout de cette ampleur, il y a toute une phase de construction préalable à la phase de lancement et je voulais savoir s'il y avait aussi eu une implication des opérateurs, par exemple dans le cadre d'une démarche participative, et si, vous-mêmes, vous étiez intervenus au niveau de la phase de conception avant le lancement ?

**B. Grassier :** Ce dispositif est une particularité du site, même les autres usines du groupe ne fonctionnent pas de cette manière. Ils ont routinisé ce processus, notamment le noyau dur, en le reproduisant dans des ateliers « classiques » et, la plupart du temps, avec succès. On ne l'a donc absolument pas apporté ; on a accompagné, observé ce qui se passait et essayé de pointer les problèmes en faisant une analyse en termes d'apprentissage organisationnel, d'évolution des compétences, et de production de la compétence de la firme. Nous leur avons montré ce qu'ils avaient réussi à produire à travers ce dispositif. Ils avaient réussi à produire une compétence spécifique qui leur donnait un avantage par rapport à leurs concurrents mais ils n'avaient pas bien pris conscience du rôle des compétences dans la production de cette compétence spécifique d'entreprise. Pour pérenniser, développer et transmettre ce qui s'était passé ici, il fallait qu'ils mettent en œuvre une véritable gestion des compétences, des métiers, avec un accès sur la pérennisation de ces nouveaux métiers, avec de nouvelles formations, etc. Voilà un petit peu notre rôle, et du coup on n'est pas intervenus sur le contenu du travail proprement dit. On l'a pris en tant qu'élément pour alimenter notre réflexion. Ça n'a pas été vraiment l'objet d'une démarche comme vous auriez pu le faire. C'est plutôt les incidences de ce projet que le projet proprement dit.

**M. Pittaco :** J'aimerais qu'on parle du vieillissement. Quels étaient les âges des opérateurs ? Fait-on vraiment appel à de l'expérience ou de la compétence ? En matière d'innovation, j'ai le sentiment que l'entrepreneur va reconnaître une expérience à des agents jusqu'à un certain âge, âge à partir duquel il ne reconnaîtra plus à l'agent son expérience.

**B. Grassier :** La moyenne d'âge des personnes concernées était d'environ 40 ans, ce qui correspond à peu près à quinze ans d'ancienneté. La plupart des personnes sont sans diplôme et avaient donc réalisé l'intégralité de leur itinéraire de formation sur le tas, dans l'entreprise. Donc là, on peut à mon avis, vraiment parler d'expérience. En revanche, pour compléter les équipes, ils n'ont pas fait appel au même profil. Ils ont recruté des intérimaires ou des CDD, au niveau BTS pour compenser le manque d'expérience. En effet, dans la mesure où il y avait beaucoup d'informatique, d'automatisme, etc., il fallait qu'ils aient un niveau de départ relativement élevé. Dans les collectifs qui mêlent les deux populations, les effets sont plutôt intéressants. On a en effet observé une complémentarité entre les anciens et les nouveaux, les plus vieux reconnaissant que les petits jeunes « touchaient » vraiment bien en informatique et qu'il suffisait de leur expliquer les choses une fois alors que leur compréhension était plus intuitive. Par contre, ils demeurent les piliers car les autres ne restent pas (ce sont des intérimaires pour la plupart). Et puis le métier porte quand même sur un produit et la connaissance du produit est fondamentale pour maîtriser l'ensemble. Cette connaissance des techniques d'usinage de base conjuguée à la participation à la genèse de l'atelier fait qu'ils restent les personnes de référence.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES RECENTES

GRASSER B., en collaboration avec T. Colin, 2002, « Interactions entre compétences des salariés et compétence industrielle : le cas d'un atelier innovant dans l'automobile », in *La gestion des compétences : acteurs et pratiques*, D. Brochier, Economica.

GRASSER B., en collaboration avec T. Colin et W. Cavestro, 2002, « Compétences des salariés et compétence de la firme : une approche par l'apprentissage organisationnel », in *La gestion des compétence : acteurs et pratiques*, D. Brochier, Economica.

GRASSER B., en collaboration avec J. Rose, 2001, « Usage de l'expérience professionnelle et performance productive », *Formation Emploi*, n° 73, pp. 5-19.

GRASSER B., en collaboration avec J. Rose, 2000, « L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation », *Formation Emploi*, n° 71, pp. 115-127.



## **CHAPITRE 7**

# **GÉRER LE CLIENT : LES RÉGULATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DES GUICHETIÈRES EXPÉRIMENTÉES DANS DEUX BUREAUX DE POSTE**

**Sandrine Caroly, ergonome**

---

Ma thèse, que j'ai achevée récemment et qui traite des relations de service, sert de support à cette présentation. Plus largement, ce travail a été mené en collaboration avec le Cnam (laboratoire clinique de l'activité), l'École pratique des hautes études et le Créapt.

Depuis quelques années, du fait des mutations et du développement de l'emploi dans ce domaine, les relations de service font l'objet d'études en ergonomie, psychologie et sociologie. Ces différentes recherches envisagent les relations de service dans une triangulation entre organisation, client et agent.

L'objectif de ma communication est de mettre en évidence les compétences, relationnelles mais aussi contractuelles et techniques que les agents développent et la façon dont ces compétences se modifient avec l'âge et l'expérience.

Ma présentation va s'articuler de la manière suivante. Je vais partir de la demande sociale à l'origine de l'étude puis je préciserai les situations critiques, notamment par rapport à la tâche. Je définirai ensuite un modèle de l'activité propre à ces activités de service et vous présenterai un certain nombre de résultats sur les régulations individuelles et collectives. J'espère que nous pourrons aboutir ainsi à une discussion sur la construction de l'expérience.

### **I. LA DEMANDE SOCIALE**

L'objectif de la recherche était de montrer un certain nombre de régulations individuelles et collectives dans l'activité de service. À l'origine, une demande sociale posée par une grande entreprise publique, La Poste, qui s'inquiète, à l'instar d'autres grandes entreprises, de l'adaptation de ses employés aux nouvelles contraintes et exigences économiques. L'inaptitude au poste était décrite par l'encadrement et la direction en termes de difficultés relationnelles des agents avec le public et difficultés techniques, principalement face à l'informatisation. L'encadrement qualifiait une partie des guichetiers de « bras cassés », expliquait que les agents « craquent » ou bien qu'ils « sont dans un quasi-mutisme face au client », voire même qu'ils « développent de l'agressivité », ou bien qu'ils « pleurent à l'arrière ». Les difficultés techniques étaient plutôt du genre : « Ils ont une mauvaise utilisation de l'ordinateur » et connaissent donc « un certain nombre de difficultés en termes d'erreurs de caisse ». Bref, l'entreprise considère que les guichetiers présentent des incapacités, une inaptitude enracinée dans un handicap individuel.

Cette demande a été reformulée dans une conception ergonomique par les conditions de construction de l'aptitude, en utilisant notamment la notion de « handicap de situation ». Ainsi, les causes des difficultés rencontrées par les guichetiers dans leur activité quotidienne sont effectivement à rechercher dans la situation de travail. Dans le secteur des services, cette situation de travail est marquée par des conflits de buts nécessitant la mise en œuvre de compétences, pour non seulement y faire face mais y remédier. Du point de vue de la recherche, il s'agit de comprendre et de montrer le développement de ces compétences ainsi que la mise en œuvre de compensations et de ré-élaborations des règles. L'intérêt de déplacer le débat social sur la notion de « handicap de situa-

tion » est de montrer les limites de l'inaptitude par rapport au handicap individuel. Du point de vue scientifique, c'est rechercher les modes de régulation des activités qui sont sans cesse en évolution.

Pour répondre à cette demande, nous sommes partis d'un métier. Nous nous sommes en effet intéressés plus particulièrement aux guichetiers, car ce métier a connu un certain nombre de transformations et d'évolutions principalement sur trois aspects :

1) L'introduction d'une fonction commerciale avec le passage d'une logique de service à une logique marchande qui se caractérise chez les guichetiers par des scripts de comportements, tels que la méthode Brasma → bonjour/regard/attention/sourire/merci/au revoir. Elle se traduit aussi par un certain nombre d'offres de produits divers, notamment Colissimo, Chronopost, enveloppes pré-timbrées, etc.

2) L'informatisation.

3) Une évolution de la clientèle qui, de plus en plus précarisée, développe des comportements d'agressivité. On note par ailleurs un vieillissement de cette clientèle.

Comme vous le savez, le travail des guichetiers consiste à vendre des timbres, expédier ou donner des recommandés, donner de l'argent, encaisser des chèques, tout en utilisant un ordinateur, des imprimés et une caisse. Polyvalents, ils assurent toutes ces opérations.

Dans le cadre de cette communication, le point de vue individuel des régulations va être développé à partir d'un cadre d'analyse psychologique. Il permet de comprendre l'évolution des représentations, mais également d'appréhender les modalités de gestion des situations critiques, notamment de voir leur évolution avec l'âge et l'expérience.

## 2. LES SITUATIONS CRITIQUES

Classiquement, on peut envisager une situation critique dans l'activité de service comme un conflit avec le client. D'autres exigences peuvent aussi être à l'origine du conflit. Il n'est donc pas uniquement à percevoir dans la relation avec le client mais aussi dans la relation à l'organisation, aux tâches et aux exigences qu'elle comporte. Par ailleurs, le guichetier peut se trouver en situation de conflit du fait de l'attente de l'entreprise, de la diversité de la clientèle et de ses besoins, du fait de sa propre conception personnelle de l'activité de service. Exemple de situation critique : le courrier est affrété de la province à Paris avec les mêmes délais, en tarif urgent ou en tarif Colissimo, et pourtant le guichetier doit proposer au client le tarif le plus cher et cela pour vendre. Il peut se trouver en conflit entre vendre à tout prix au client, voire « l'arnaquer », ou bien lui rendre service et répondre à son besoin. Ces situations où les conflits de buts émergent ont été désignées comme des « situations critiques ». Loin d'une définition d'individus critiques, il s'agit bel et bien de handicaps de situation, de situations critiques où entre le conflit de buts, obligeant à une gestion d'équilibre pour pouvoir travailler.

Le choix de partir des situations critiques répondait à un double objectif : d'une part, montrer la mise en œuvre de régulations des perturbations externes et internes et, d'autre part, confirmer l'émergence de ces situations critiques par la diversité des modalités de régulation mises en œuvre, comme symptômes de difficultés non compensées, non régulées.

L'émergence de situations critiques pourrait s'analyser comme l'interaction entre trois pôles de la tâche :

- le pôle commercial et ses injonctions par rapport à la vente ;
- le pôle contractuel et ses gênes par les outils et les instruments ;
- le pôle relationnel, à la fois prescrit sur l'accueil mais flou sur « comment faire ».

L'exemple précédent illustre bien une situation critique sur le pôle commercial. Je vais vous donner d'autres exemples de situations critiques, l'un sur le pôle relationnel et l'autre sur le pôle contractuel.

La logique contractuelle est marquée par des instruments, des *artefacts*, des outils, des règles prescrites. Par exemple, La Poste demande aux guichetiers d'être rapides, de ne pas commettre d'erreur, tout en assurant la qualité de service. Ces directives de l'encadrement aboutissent parfois à des contradictions. Par exemple, pour éviter les faux billets, la règle interdit d'échanger de l'argent en monnaie. Cependant, si un client demande à échanger de la monnaie pour pouvoir utiliser le distributeur de timbres, on l'autorise à faire cet échange. Aussi la réponse varie selon la demande du client. Or, le client peut modifier sa demande au cours de l'interaction, voire même ruser avec la règle. Les modalités d'application des règles apparaissent donc fragiles et peuvent provoquer l'émergence de situations conflictuelles. À la différence du pôle commercial, où apparaît vraiment un conflit de buts, le pôle contractuel présente davantage une situation de gêne liée aux outils et aux règles.

Exemple pour le pôle relationnel. Les guichetiers doivent utiliser la méthode Brasma, et ils sont d'ailleurs évalués par rapport à cette méthode. Toutefois, un client connu peut attendre un accueil plus personnalisé que celui proposé par la méthode Brasma, ce qui place le guichetier en situation de conflit entre choisir la méthode Brasma et choisir quelque chose de plus adapté à son client. Par ailleurs, dans cette logique relationnelle, un certain nombre de choses ne sont pas définies, notamment dans la manière dont on peut gérer la relation par rapport aux règles. Ici, la difficulté des guichetiers est de se trouver dans une situation où des règles bien définies font défaut sur la façon de gérer le client. En d'autres termes, pour le pôle relationnel, la situation critique peut être aussi liée au fait qu'on soit dans quelque chose de très large au niveau de la discrétion.

Chacun de ces pôles peut être source de situations critiques mais c'est, en fait, l'interaction entre ces différents pôles qui constitue la situation critique. La manière dont nous les avons abordés a été essentiellement de nous situer du point de vue du travail pour voir comment sont mises en œuvre des stratégies individuelles et collectives.

Je vais vous proposer un modèle d'analyse de l'activité propre aux relations de service. En ergonomie, nous considérons que la mise en œuvre des compétences est un compromis entre l'efficacité productive, la préservation de soi et la place dans le groupe. En effet, les pôles connus en ergonomie, en termes de développement et de construction des compétences, sont soi/système/autrui. Dans la relation de service, nous sommes dans une relation directe avec le client. Aussi, cette dimension du client peut être intégrée dans un modèle à quatre pôles. L'idée est de rechercher un équilibre entre ces différents pôles pour gérer les conflits de buts.

### **3. MODÈLE DE L'ACTIVITÉ DE SERVICE EN QUATRE PÔLES**

*Le pôle soi* renvoie à un certain nombre de critères de santé et de préservation de soi, au niveau mental mais aussi émotionnel et psychique. Dans l'activité de service, la conception éthique du travailleur est également concernée. Les objectifs poursuivis par l'opérateur sont à la fois le maintien de sa santé avec une idée de gestion de ses ressources mais également une économie physique et psychique. Ce pôle soi pourrait correspondre à la préservation de soi mais aussi à des modes de résolution des conflits, d'évitement des conflits et à des enjeux identitaires et de construction de sens.

*Le pôle système* concerne les outils de travail, les règles prescrites, les *artefacts*, les instruments, ainsi que les missions et les objectifs attendus par l'entreprise. Par exemple, chez les guichetiers, l'*artefact* informatique, les règles administratives et les consignes font partie du système.

*Le pôle autrui* se réfère aux opérations de l'opérateur avec ses collègues, y compris l'encadrement. L'équipe pourrait mettre en œuvre une gestion collective des activités avec les autres membres du

groupe, dans un objectif à la fois de production et de qualité, mais aussi de préservation des autres. Les régulations formelles centrées sur les individus se caractériseraient par la répartition des tâches où on gère les incapacités, et les régulations informelles, centrées sur le collectif où on gère le travail. Les aspects collectifs, à la fois organisationnels et hiérarchiques, pourraient avoir un effet sur l'élaboration de critères de coopération, de ré-élaboration des règles, de résolution des conflits et de reconnaissance des compétences de l'autre.

*Le client* est le demandeur du service. Il se caractérise par un ensemble de comportements qui peuvent aider à la réalisation de la tâche ou bien l'empêcher. Le client construit dans l'interaction en fonction des caractéristiques qu'il perçoit de l'agent mais aussi de sa représentation de l'organisation (système souple ou rigide) et de sa connaissance partielle des règles.

Des régulations opératives entre ces quatre pôles (soi/système/autrui/client) se développent, ayant pour objet notamment la transformation des règles prescrites pour passer à des règles opératives, avec deux aspects de construction : 1) le sens des règles, notamment avec une évolution avec la prise en compte du contexte ; 2) les moyens donnés pour réguler des conflits par des ajustements, des ré-élaborations, des contournements, mais aussi par la création de ses propres règles.

Notre objectif était de montrer la gestion des perturbations du système et du client, en fonction de soi et autrui.

Nos hypothèses étaient qu'il y avait un développement des régulations individuelles, qu'elles se modifiaient avec l'âge, l'expérience et le travail collectif. Ces hypothèses s'alimentaient des données issues du champ scientifique mais aussi des données du terrain.

#### 4. RÉGULATIONS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Pour ce qui concerne le développement des régulations opératives avec l'expérience, nous considérons que l'expérience est un ensemble de situations vécues dont on peut tirer parti des réussites mais surtout des échecs par rapport à l'action. Ainsi, on peut développer de la réflexion pour d'autres domaines d'action. Elle se manifesterait par une évolution des diagnostics de perturbations, par une organisation différente de l'action et notamment une extension du champ des possibles, par une compensation des perturbations et une réélaboration des règles. L'évolution avec l'âge se caractériserait par un objectif de préservation de soi, notamment au niveau physique mais aussi émotionnel et psychique. L'âge et l'expérience combinés permettraient la mise en œuvre de stratégies multifonctionnelles, c'est-à-dire visant plusieurs objectifs.

En ce qui concerne le travail collectif, les régulations collectives peuvent aider ou soutenir la mise en œuvre de régulations individuelles et, pour cela, il faut distinguer le travail collectif du collectif de travail. C'est l'interaction entre travail collectif et collectif de travail qui rend possible le développement de l'expérience. Le travail collectif est la mise en œuvre, par exemple, de coordinations, de collaborations, de concertations entre les opérateurs, ce qui correspond à une activité effective, collective. Le collectif de travail renvoie davantage à ce que Yves Clot a défini autour de la notion de « genre professionnel ». Il se construit par la transmission d'un certain nombre de savoir-faire, par la reconnaissance des communications de l'autre, par la confiance entre les opérateurs avec notamment, tout ce qui tourne autour des règles de métier. C'est bien la conjonction des deux qui peut mettre à profit l'expérience.

Pour vérifier ces hypothèses d'une évolution et d'un développement des régulations opératives avec l'âge, l'expérience et le travail collectif, nous avons construit une méthodologie basée sur la comparaison de deux bureaux de poste et une comparaison de guichetiers d'âges et d'expériences variés. Mais je vais, au préalable, vous donner quelques indications sur les deux bureaux de poste étudiés (un en banlieue parisienne et l'autre en province).

Le bureau de poste de banlieue se situe dans une zone urbaine sensible et accueille en majorité un public en situation de grande précarité. Le bureau compte des facteurs (environ trente), des guichetiers (une quinzaine) et trois conseillers financiers.

Au niveau spatial, il y a un hall d'accueil où le public emprunte un guide-file pour arriver jusqu'à un stop marquant la confidentialité. À l'arrière, on retrouve le conseiller financier, la comptabilité et la caisse. Dans ce premier bureau, nous avons d'abord constaté un *turn-over* très élevé, puisque sept agents sur douze étaient partis en un an d'observation. Un tiers est parti pour des raisons « normales » mais deux tiers pour des raisons liées à des difficultés rencontrées au travail. Quelques exemples : deux guichetiers sont partis après un diagnostic officieux d'inaptitude relationnelle avec la clientèle ; ils ont été orientés et mutés vers un centre de tri nouvellement ouvert pour un travail de nuit. Un guichetier est décédé sur le lieu de travail. Un guichetier a été victime d'agression et d'un *hold-up*, et ne reviendra pas travailler. Plus normal, une agente est partie en congé maternité, et deux agents contractuels n'ont pas été renouvelés après une courte mission. La chef d'équipe est tombée en dépression. Cette instabilité de l'équipe de travail pourrait expliquer la présence de guichetiers novices âgés dans ce bureau, du fait de parcours professionnels liés aux mutations techniques et organisationnelles. Ce constat d'une instabilité de l'équipe nous a plutôt orienté sur l'idée qu'effectivement, l'absence de collectif pouvait jouer un rôle dans l'élaboration de l'expérience. Aussi, avons-nous décidé dans un deuxième temps d'aller voir un autre bureau qui présentait davantage de caractéristiques collectives.

Nous avons donc choisi un bureau en province, après avoir contrôlé un certain nombre de variables. On retrouve donc le même type d'espace, avec un guide-file, des agents polyvalents, etc. La différence réside dans la stabilité de l'équipe avec une forte ancienneté des agents et la présence d'un certain nombre de guichetiers expérimentés. Ce bureau de poste est situé dans une petite ville, à une dizaine de kilomètres d'une plus grande. Le public est composé de personnes âgées et de personnes en situation de précarité du fait de la fermeture de l'usine à proximité. Donc, autre point commun entre ces deux bureaux, au-delà de l'espace et de la configuration spatiale, cette population en situation de précarité. Et, dans ce deuxième bureau, nous verrons que les régulations collectives permettent la construction de l'expérience.

Autre précision sur les caractéristiques d'âge et d'expérience. Pour vérifier l'évolution des régulations opératives avec l'âge et l'expérience, nous sommes partis des données du terrain. Nous n'avons donc pas construit un plan expérimental. Sur le terrain, nous avions une diversité d'âge et d'expérience avec des guichetiers jeunes novices et des guichetiers âgés expérimentés dans les deux bureaux, avec des âgés novices pour le bureau de banlieue et des jeunes expérimentés pour le bureau de province. Nous avons considéré, en plaçant les opérateurs selon l'âge et l'ancienneté sur un graphique, qu'on était « âgé » à partir de 40 ans et « ancien » à partir de deux ans d'ancienneté.

D'un point de vue méthodologique, nous avons observé chacun de ces seize guichetiers sur une journée de travail. Le choix de la journée s'est fait en discutant avec les guichetiers sur les difficultés qu'ils rencontraient dans leur travail. De fait, ce choix s'est porté sur le jour du paiement des allocations familiales, du RMI et des Assedics, c'est-à-dire le 3 et le 10 de chaque mois. Les observations se sont déroulées sur six mois à un an pour voir l'ensemble des opérateurs, et nous avons analysé dans le détail neuf cents transactions guichetier/client.

Au niveau des observables, nous avons codé le déplacement obligatoire ou variable, le nombre de prises de parole des guichetiers, en notant notamment le type de communication en termes qualitatifs (communication plutôt technique, relationnelle ou contractuelle). Nous nous sommes aussi intéressés à la variable « transgression des règles », c'est-à-dire la manière dont ils dérogeaient à la règle, ainsi qu'à toutes les interactions qu'il pouvait y avoir avec le collectif de travail, notamment les collègues et l'encadrement. Nous avons aussi porté attention au comportement du client, en notant un certain nombre d'éléments qui pouvaient permettre de comprendre une gestion relationnelle du client, et nous avons noté également les aspects temporels au niveau de la file d'attente. Pour éviter de trop biaiser la situation, la méthode utilisée a été « papier crayon », en se plaçant juste derrière le

guichet et en notant au fur et à mesure de l'interaction. Par exemple, une grille de recueil permet d'enregistrer les verbalisations du client et ses comportements, ce que fait le guichetier et ce qu'il dit. Nous prenions en compte aussi dans la case « commentaire », tout ce qui était en lien avec la file d'attente et le travail collectif.

L'analyse a ensuite été qualitative et quantitative. Je ne développerai pas aujourd'hui l'aspect quantitatif. Si ce point vous intéresse, il est possible d'en discuter après. J'ai plutôt envie de privilégier ici l'aspect qualitatif.

Nous avons fait une analyse des communications en utilisant le modèle de l'interaction. Je vais vous donner un exemple. D'abord, nous commençons par une pré-analyse : par exemple, on avait un certain nombre d'éléments sur l'heure, le contexte, le nombre de gens dans la file d'attente, et notre premier codage a été de repérer des tours de parole. Dans une transaction, il peut y avoir plusieurs tours de parole et, concrètement, la transaction va du moment où le client arrive au guichet jusqu'au moment où il le quitte. Dans ce premier codage de répartition de tours de parole, nous avons regardé la manière dont cela se passait du point de vue du rapport aux règles, à savoir : était-on dans l'énoncé de la règle, dans l'explication ou dans la transgression ? Ce premier codage nous a permis de construire une catégorisation en repérant des éléments pour le client, pour le guichetier et pour le collectif. Nous avons repris ces catégorisations pour chaque transaction en essayant de mettre sur un continuum de temps, les différentes interactions entre les acteurs, au niveau du client, au niveau du guichetier et au niveau de l'équipe de travail. Nous avons décomposé notre analyse en repérant ce qui était de l'ordre du relationnel, du technique et du contractuel. Ensuite, nous avons pu montrer l'évolution de la communication suivant ces trois types d'activité.

Une communication contractuelle est en rapport aux règles, alors qu'une communication technique va être une recherche d'information, une demande de complément d'information. C'est tout ce qui va être demande d'information, apport d'information, reformulation, suggestion. Au niveau de la relation, ça sera davantage les formules de politesse, l'accueil, la clôture, expliquer son comportement, parler de soi. Au niveau contractuel, c'est tout ce qui est en rapport avec l'énoncé des procédures, des règles, la transgression, l'affirmation, et puis la manière dont on fait collaborer le client par rapport aux règles, à leur application, ou la réélaboration des règles.

À partir de ces trois pôles, on a pu construire une évolution des situations. Nous avons recherché dans notre corpus de neuf cents transactions des situations qui se répétaient et qui permettaient de construire cette catégorisation. C'est à partir de ces tableaux que je vais vous présenter des résultats sur des régulations individuelles, notamment en regardant comment se passe l'évolution de la situation sur ces différents niveaux selon l'âge et l'expérience. L'idée de ces régulations opératives individuelles est de passer de la coproduction agent/client à la construction d'un processus d'équilibrage évoluant à long terme. Je vais vous montrer quelques exemples.

Reprenons des situations critiques sur l'ensemble des pôles (commercial, contractuel et relationnel) et voyons, par rapport à chaque pôle, comment ça évolue au niveau de la gestion de la situation.

Dans la logique commerciale d'abord, je vous avais cité la situation de proposer un tarif urgent *versus* ordinaire par rapport à l'affrètement du courrier selon les destinations. On a pu repérer qu'effectivement, il y a une évolution des modalités de gestion de cette perturbation selon l'âge et l'expérience. La règle est que le guichetier doit proposer le tarif le plus cher, même si le courrier est affréter avec les mêmes délais et peut alors surgir ce conflit de buts dont je vous ai parlé. L'analyse des communications sur environ cent-soixante transactions a permis de montrer que cette situation critique était gérée de façon différentielle selon l'âge et l'expérience, et par rapport à ces différents pôles.

*Les guichetiers jeunes novices* proposent le tarif le plus cher et insistent sur les désavantages du tarif ordinaire. Ils appliquent la règle prescrite quel que soit le client, et utilisent le relationnel pour vendre le produit. Ils sont la plupart du temps contractuels, en remplacement sur un guichet. Ils ne participent pas aux réunions d'équipe et n'ont pas eu de formation en salle. Notre interprétation est que

leur connaissance formelle du travail ne leur permet pas de ré-élaborer la règle et de développer une conception personnelle de la relation de service. Pour eux, il semble que le conflit de buts soit inexistant. Ils appliquent la règle inscrite dans le concept commercial de vente à tout prix.

**Serge Volkoff.** Ils ont un but de titularisation derrière et se disent que s'ils vendent, tout simplement, ils ont plus de chance d'être titularisés.

**Sandrine Caroly.** C'est certain. Ils sont évalués sur les lots vendus, etc. Et ça joue aussi sur les parcours de mobilité, par exemple pour le retour en province.

*Les guichetiers jeunes expérimentés*, eux, proposent plusieurs tarifs au client. Ils insistent sur les avantages de chaque produit et transfèrent la résolution du conflit du côté du client. En fait, ils lui proposent les différents tarifs et c'est à lui de décider son tarif. La résolution du conflit passe ici par un assouplissement de la règle mais en collaboration avec le client.

*Chez les guichetiers âgés novices*, ils ne proposent pratiquement pas de produits de vente, de Colissimo, de Dinstingo, de Chronopost ou d'enveloppes pré-timbrées. Ils expriment la difficulté à être dans une relation commerciale, ce qu'ils expliquent par des méta-connaissances sur la manière dont on peut être en relation avec l'autre. Pour eux, il est difficile d'assurer cette tâche. Le conflit ici est plus clairement exprimé.

*Les guichetiers âgés expérimentés* appliquent, eux, le tarif ordinaire sans prévenir le client et ne lui proposent pas le tarif le plus cher, sauf s'il le demande bien sûr. Durant les entretiens, les guichetiers ont expliqué qu'ils répondent ainsi à une logique de service, au service du client, en vendant en fonction de ses besoins. C'est leur manière de résoudre le conflit.

**Serge Volkoff.** Les âgés novices et les âgés expérimentés, c'est pareil, alors ?

**Sandrine Caroly.** Les âgés novices ne vendent pas. La différence est que, connaissant les produits, les agents expérimentés quand ils pensent qu'un produit est bon pour le client, ils le vendent. Alors que, systématiquement, les âgés novices ne vendent pas parce qu'ils n'ont pas développé cette connaissance du produit. Donc du côté des âgés expérimentés, l'expérience leur permet de dépasser le conflit et de poursuivre un objectif de vente dans l'intérêt du client. Et pour eux, répondre aux besoins du client par rapport au produit, c'est aussi une stratégie commerciale et économique à long terme pour La Poste, contrairement à vendre n'importe quel produit qui ne correspond pas forcément au besoin du client. Cette perspective est bien évidemment différente de ce qu'on enseigne dans le métier, notamment en termes de *marketing* ou du bon vendeur. C'est d'ailleurs ce que les agents âgés expérimentés remettent en cause. Il s'agit pour eux, avant tout, de rechercher des ajustements entre le bon produit et l'intérêt du client.

Exemple de gestion sur le pôle contractuel : le traitement de plusieurs demandes par informatique. Ce qu'on peut repérer par rapport aux gênes posées par les outils, les *artefacts*, les instruments, c'est que les opérateurs réordonnent les procédures en fonction des défauts des outils. Ils essaient de compenser l'utilisation des instruments et des *artefacts*, par une gestion temporelle de l'activité. Ainsi, l'ordinateur offre la possibilité de traiter plusieurs demandes à la fois ; seulement, il est recommandé au guichetier de faire une opération après l'autre. Ceci est enseigné au niveau de la formation mais correspond aussi à des objectifs de productivité, parce que chaque lot créé correspond à une production pour l'ensemble du bureau. Les stratégies varient pour traiter plusieurs demandes selon l'âge et l'expérience.

*Les guichetiers jeunes novices* et *âgés novices* font une opération l'une après l'autre sur l'ordinateur, en créant deux lots même si le client a plusieurs demandes, et cela, d'autant plus que le client manque de précision. Durant l'entretien, les guichetiers ont expliqué qu'effectivement, ils n'arrivaient pas à anticiper la demande du client et que cette organisation séquentielle des demandes, au coup par coup, leur permettait d'éviter un certain nombre d'erreurs et les rassurait sur la crainte d'en commettre.

Pour *les guichetiers jeunes expérimentés et âgés expérimentés*, ils gèrent plusieurs demandes du client en même temps mais font un seul lot. Cette stratégie leur permet de compenser la lenteur de l'ordinateur et de gagner du temps. Les guichetiers prennent de l'autonomie par rapport à la règle prescrite et gèrent temporellement l'activité.

Autre exemple avec le traitement des allocations familiales par l'ordinateur. Le problème est que les ordinateurs n'ont pas la capacité de recevoir toutes les allocations en même temps. Or, le client reçoit un papier de l'Assedic, du RMI, etc., lui indiquant la date de versement de son allocation. Dès que cette date est diffusée, une quantité importante de clients vient chercher les allocations. Et pour faire face à leur demande, les guichetiers ont développé des stratégies. Comme il n'y a pas de panneau expliquant que « l'allocation n'est pas arrivée », c'est une fois parvenu au guichet que le client aura la réponse à cette question. Cette situation traite à la fois du pôle technique mais aussi du pôle relationnel et les interactions entre ces deux pôles sont très importantes.

Du point de vue technique, *les guichetiers jeunes novices et âgés novices* n'interrogent pas le solde avant le retrait. Ils commencent l'opération de retrait et s'aperçoivent en cours qu'ils ne peuvent pas engager l'opération parce que l'allocation n'a pas été versée.

*Les guichetiers jeunes expérimentés* s'engagent, eux aussi, dans un retrait, alors que le client n'est pas solvable.

*Les guichetiers âgés expérimentés* interrogent le solde du compte livret avant de s'engager dans une opération de retrait. Ces façons de procéder sont aussi liées à l'utilisation de l'ordinateur. Quand on fait une demande de retrait, le solde n'apparaît pas en même temps. Ainsi, les guichetiers âgés expérimentés, en interrogeant le solde avant de faire le retrait, peuvent répondre à la demande du client tout en gagnant du temps.

Cette opération comporte aussi un certain nombre d'aspects relationnels, avec un client dans l'attente d'une allocation et qui peut être anxieux. Or, aucune règle spécifique ne prévoit la manière dont on doit gérer la relation au client dans une telle situation. Pourtant, les guichetiers développent bien des stratégies pour la gérer et, cela, en fonction de l'âge et de l'expérience.

*Les guichetiers jeunes novices, jeunes expérimentés et novices âgés* répondent à la demande immédiate du client. Ils s'aperçoivent après que l'argent n'est pas arrivé et ils n'informent pas le client sur l'arrivée du RMI, même s'ils savent que tel ou tel client vient spécifiquement pour ça. Leur connaissance des publics en situation de précarité n'est pas utilisée pour gérer l'anxiété des clients. Les guichetiers jeunes expérimentés n'informent pas non plus le client sur les prestations tandis que les guichetiers âgés novices informent de l'arrivée des prestations en général. Ils disent : « Oui, les prestations sont tombées » ou « Elles vont tomber ». Or, elles ne tombent pas forcément pour tout le monde au même moment.

*Les guichetiers âgés expérimentés* cherchent à savoir dès les premières transactions si les allocations sont tombées, parce que là aussi l'ordinateur ne donne pas d'indication. C'est avec des clients connus qu'ils engagent une conversation pour savoir s'ils ont touché l'allocation. Et à partir de ce moment-là, à tous les clients qui viennent chercher leur allocation, ils peuvent dire : « Oui, aujourd'hui c'est tombé », ou au contraire « C'est pas encore tombé ». On trouve donc ici pour les guichetiers âgés expérimentés, à la fois une gestion du pôle technique mais aussi du pôle relationnel. Et cette gestion du pôle relationnel serait plus en lien avec un effet de l'âge où on cherche à rassurer le client. Avec l'âge et l'expérience, on a la double gestion, technique et relationnelle.

Autre exemple de gestion du pôle contractuel et du pôle technique, dire la position du compte. Cette situation est marquée par le développement de stratégies qui permettent de respecter la confidentialité comme une modalité de régulation des relations avec le client, surtout des relations de confiance. Pour donner le solde, le guichetier doit normalement imprimer un bordereau. Ça prend du temps et c'est problématique quand la file d'attente est importante. Pour gagner du temps, les guichetiers vont donc souvent faire l'annonce oralement au client. Seulement la résonance du hall

risque d'entraîner le viol du secret du compte du client. C'est pourquoi nous avons observé différentes manières de dire la position selon l'âge et l'expérience.

*Les guichetiers jeunes novices* appliquent la règle et impriment le bordereau que le client lit. *Les guichetiers jeunes expérimentés* disent souvent oralement le solde, et parfois, en fonction de la file d'attente, ils l'écrivent sur un papier. Cette stratégie s'est donc construite sur leur propre expérience personnelle de connaissance des contraintes techniques et de la gestion temporelle.

*Les guichetiers âgés novices* écrivent sur une feuille et la donnent pour consultation au client. L'objectif est là aussi d'assurer le secret.

*Les guichetiers âgés expérimentés* disent très souvent le solde oralement mais ils utilisent le ton adéquat pour le faire. Interrogés ensuite dans les auto-confrontations, ils disent : « Y'a quand même une façon de dire, de ne pas crier pour que personne n'entende ». J'ai même parfois vu des guichetiers âgés expérimentés, qui tournaient leur ordinateur du côté des clients pour leur montrer le solde. Avec l'âge, on observe bien une gestion du secret pour donner l'information. La prise en compte des contraintes techniques se développe aussi avec l'âge et l'expérience dans la recherche d'un compromis entre gagner du temps et assurer la relation.

Je vais passer sur les aspects techniques relationnels. À l'aide de ces différentes illustrations, vous voyez un peu comment tout ça se passe.

On peut donc conclure à une évolution et un développement des régulations opératives qui varient avec l'âge et l'expérience. Par ailleurs, ces stratégies vont se différencier sur plusieurs dimensions, notamment la gestion temporelle, la gestion du rapport aux règles, la gestion des déplacements, le rapport au client. On peut repérer à partir de cette catégorie âgé/expérimenté, des effets propres à l'âge et des effets propres à l'expérience. Pour les âgés, qu'ils soient expérimentés ou non, on peut mettre en évidence que l'effet de l'âge joue sur la prise en compte du client et que des métacognitions liées à la connaissance de la vie et des relations avec les autres se développent certainement pour se préserver d'un certain nombre de conflits mais aussi pour préserver sa conception éthique du travail par rapport à ce qui est demandé.

L'évolution qui serait propre à l'expérience, qu'on soit jeune ou âgé, semble se jouer surtout en termes de modification du rapport aux règles, notamment la non application des règles jusqu'à la réélaboration des règles. Toutes ces compétences liées à l'âge et l'expérience peuvent se mettre en œuvre uniquement dans certaines conditions, c'est-à-dire si un certain nombre de moyens et de supports organisationnels sont là et s'il y a une possibilité de travail collectif et de collectif de travail. Bien évidemment, entre les deux bureaux de poste, nous avons vu des différences de régulations collectives, avec des régulations collectives très développées dans le bureau de province. Ces régulations collectives sont marquées par des collaborations, des coopérations, mais aussi par la mise en œuvre de concertations et de coordinations avec une élaboration d'un collectif de travail propre au bureau en province. Elle est marquée par la transmission de connaissances et le partage de savoir-faire mais aussi par la reconnaissance des compétences et de la confiance réciproque.

Prenons comme exemple de transmission de connaissances, celles autour de la règle prescrite du comptage des billets. On va dire : « Tu comptes cent, deux cents, trois cents, quatre cents, cinq cents ». Alors que dans le bureau en province, on apprend la règle du métier, notamment une astuce qui permet d'éviter de se tromper en comptant les billets. Au lieu de compter cent, deux cents, etc., on compte un, deux, trois, quatre... cent, un, deux... deux cents. Il y a aussi des reconnaissances de compétences, comme reconnaître par exemple à un professionnel une compétence plus sociale. C'est lui qui va accueillir un certain type de population comme les personnes âgées. De confiance réciproque aussi, par exemple dans le bureau en province, l'espace est ouvert entre les guichets et les facteurs, et ils peuvent gérer une réclamation en allant directement dans les casiers de tri du facteur, tandis qu'en banlieue, l'espace est séparé physiquement, entraînant une non réponse par rapport à une réclamation du client. De la même manière, dans le bureau de banlieue, les guichetiers n'ont pas le droit d'entrer dans la caisse. Ils doivent passer par un sas, ce qui prend un certain temps

et, si le caissier est occupé, ils doivent attendre parfois dix minutes pour obtenir ce dont ils ont besoin pour leur caisse. En province, les guichetiers rentrent dans la caisse et se servent directement.

Parmi ces trois points, il me semble que le plus important est celui de la transmission des connaissances. En comparant les deux bureaux, j'ai pu m'apercevoir que les régulations individuelles étaient mises en œuvre en fonction des régulations collectives développées. Exemple de l'enregistrement des lettres recommandées : la règle est que, quand on remet un recommandé au client, on doit aller une première fois dans le bac pour aller chercher le recommandé, on donne le recommandé au client, et on retourne dans le bac pour remettre le récépissé, soit deux déplacements pour le recommandé. J'ai observé la stratégie développée par une guichetière âgée expérimentée dans le bureau de banlieue. Pour gérer cette situation et s'éviter le deuxième déplacement, elle réservait sur le côté le récépissé, échafaudant ainsi un petit tas de récépissés, et quand un client se présentait au guichet pour un recommandé, elle prenait son tas de récépissés et les posait dans le bac. Ceci lui permettait de s'économiser au niveau physique et d'éviter des déplacements parce qu'ils n'arrêtaient pas de se lever de leurs chaises. Ça lui permettait aussi de gérer la relation avec le client en évitant les interruptions au guichet. Cette stratégie n'a pourtant pas été soutenue collectivement. Elle a été perçue par les autres collègues comme une transgression à la règle d'enregistrement successif des recommandés. Et de plus, au moment de l'entretien individuel, cette professionnelle s'est fait critiquer par son encadrement, sans qu'on en connaisse les raisons, sauf qu'elle ne se levait pas assez de sa chaise. Si bien qu'elle a dû revenir sur cette stratégie. Aujourd'hui, elle fait des tas plus petits et se plaint de ses genoux.

Cette même situation va être gérée totalement différemment dans le bureau de province. Sur cette règle d'enregistrement des recommandés, l'équipe a décidé collectivement de faire un tas commun et c'est seulement le soir, au moment de la fermeture du guichet, qu'ils prennent l'ensemble des récépissés et qu'ils les enregistrent avec un pistolet laser à l'arrière. Cette stratégie collective permet non seulement de mettre à profit les régulations individuelles, mais aussi de maintenir la productivité, d'éviter un certain nombre d'erreurs au niveau du bureau, mais aussi d'assurer l'économie physique et psychique des guichetiers. Elle permet aussi d'assurer la qualité de la relation avec la clientèle.

Tout ça pour dire qu'effectivement les régulations individuelles ne peuvent se mettre en œuvre que dans certaines conditions. Pour que l'expérience se construise, il faut qu'il y ait un minimum de collectif de travail.

Par ailleurs, j'ai aussi regardé comment les guichetiers âgés expérimentés géraient cette question du rapport au collectif. On observe plus de coopération, une extension du champ des possibles, et effectivement une meilleure gestion du rapport au collectif avec l'expérience. On peut montrer aujourd'hui qu'il y a un développement des compétences (soi/système/autrui/client) et que ces compétences ne sont pas un empilement de savoirs et de savoir-faire mais bien une évolution progressive et lente de régulations de plus en plus multifonctionnelles. Les jeunes novices sont dans des compensations neutres, alors que les âgés novices et les jeunes expérimentés sont davantage dans des compensations partielles. L'âgé expérimenté, quant à lui, opère une compensation totale où il gère l'ensemble des pôles.

Pour conclure, ce développement des compétences, correspondant à une progression lente sur les différents niveaux, invite à mettre en œuvre une organisation différenciée du travail qui prenne en compte l'état du développement des compétences de l'opérateur. Cette organisation différenciée nécessite une certaine stabilité de l'équipe, afin qu'elle puisse s'organiser dans le temps et qu'elle puisse construire des modes de coopération. Par ailleurs, la mise en place de ces phénomènes de coopération oblige l'équipe à être suffisamment hétérogène en âge et en expérience.

Une piste de travail essentielle est le rôle de l'encadrement, en particulier dans son rapport aux règles et dans sa tolérance vis-à-vis de la réélaboration des règles. Ce qui invite à faire discuter les disciplines entre elles, qu'il s'agisse des sciences de gestion, de la sociologie ou de la psychologie, sur trois points :

- 1) Les marges de manœuvre et la manière dont elles sont définies.
- 2) Le rapport au formatage de l'action, les procédures et les règles (en particulier autour du rapport aux règles).
- 3) considérer que la relation de service n'est pas seulement une coopération avec le client, avec possibilité de catégorisation de l'action et de formation, mais qu'elle est aussi et surtout, une situation de résolution de conflits. C'est plutôt de ce côté là qu'il serait intéressant d'aller pour ré-interroger le concept de « handicap de situation ».

## **DISCUSSION**

**A. Grünstein :** Avez-vous fait des entretiens avec les usagers ou avez-vous uniquement procédé par observations ? Pour l'exemple de la position du compte, vous avez explicité les différents comportements relationnels et, à partir de là, vous avez analysé comment les gens arrivent à respecter à la fois la demande technique et la confidentialité vis-à-vis du client. S'agit-il de votre point de vue, bâti à partir de ce que vous avez vu, ou de ce que les usagers ou les opérateurs vous ont dit ?

**S. Caroly :** Faire des entretiens avec les usagers soulève un tas de questions éthiques et méthodologiques en ergonomie. Je n'en ai donc pas fait, mais je pense qu'à plus ou moins long terme il faudra évoluer vers ça. Dans la relation de service, l'interaction avec le client est tellement importante que ça vaudrait le coup, effectivement, de comprendre aussi ce qui se passe de son côté. Cependant, je ne vois pas très bien comment l'aborder car on est tout de même centré sur le point de vue de l'opérateur. En fait, j'ai eu la confirmation de mes analyses par les entretiens d'auto confrontation où j'ai restitué des choses observées qui ont été confirmées par les opérateurs. C'est eux qui m'ont finalement expliqué qu'ils étaient dans une recherche de compromis entre le technique et le relationnel.

**XX :** Je me demandais juste si l'impression du relevé de compte n'assurait pas davantage la confidentialité que de le dire oralement, même à voix basse.

**S. Caroly :** Oui, mais ça prend du temps, quasiment une minute.

**S. Volkoff :** En fait, l'usager au guichet souhaite qu'on prenne son temps avec lui et l'usager juste derrière souhaite que ça aille vite.

**M. Millanvoye :** Est-ce qu'ils ne rencontrent pas non plus un problème de lecture, parce que tous les gens qui se présentent au bureau ne savent pas forcément ou suffisamment lire ?

**S. Caroly :** La clientèle est variée avec des personnes âgées qui ne peuvent plus écrire et dont on est obligé de remplir les remises de chèque, voire de signer un certain nombre de chèques. Et puis certaines personnes sont étrangères et n'ont pas le niveau de français pour comprendre.

**XX :** Et là, le guichetier est-il dans la transgression quand il signe le chèque ?

**S. Caroly :** Ah ! bien sûr et c'est là la difficulté. La Poste ne donne pas de règles sur la manière dont on doit gérer la relation par rapport à ce type de difficultés au niveau contractuel et, de fait, face à cette discréption s'élabore un certain nombre de régulations opératives.

**S. Volkoff :** Mais pourquoi est-ce une difficulté ? D'un certain point de vue, compte tenu des choses que tu dis, c'est pas si mal cette absence de règles parce que, dans un certain nombre de cas, il semble que La Poste en donne trop.

**S. Caroly :** Je pense qu'il y a à réfléchir selon le développement des compétences. Pour un guichetier, il faudrait une sorte de possibilité de marge de manœuvre qui soit différenciée selon l'âge et l'expérience. Les opérateurs, qui ont acquis de l'expérience, sont capables de mettre du contenu dans le flou, c'est-à-dire de développer un certain nombre de compétences par rapport à la discréption, mais c'est pas forcément évident pour les plus jeunes, les moins expérimentés. Il leur faudrait

peut-être plus de règles pour pouvoir savoir où se situe la base, et, à partir de là, effectivement, déroger à un certain nombre de règles. Autrement dit, les marges de manœuvre seraient aussi à différencier selon l'âge et l'expérience.

**S. Volkoff :** Excuse moi de te relancer là-dessus, mais ça recoupe des réflexions qu'on a dans d'autres contextes au Créapt en ce moment : est-ce qu'il ne faudrait pas aller davantage vers des propositions de règles dures, des règles qui servent de repère, et des gros espaces de liberté ? C'est-à-dire que l'entreprise elle-même assume le fait que, dans certains domaines, absolument décisifs, importants pour des raisons de sécurité ou en raison d'enjeux financiers graves, les règles soient absolument intouchables et obligatoires pour tout le monde, avec aucune possibilité de transaction. Et puis il y aurait une zone davantage de conseils, de guides, de préceptes généraux où il serait admis que, selon l'âge, l'expérience et le fonctionnement des collectifs, les règles soient plus adaptables. Et puis comme toujours, on trouverait une grande part d'activités qui serait gérée par les gens de manière beaucoup plus autonome.

**S. Caroly :** Alors, je pense qu'effectivement il peut y avoir plusieurs niveaux, plusieurs emboîtements, mais que la difficulté réside justement dans la gestion de cette organisation différenciée du travail selon là où en sont les opérateurs dans le développement de leurs compétences. C'est pourquoi il faut réfléchir dans la pluridisciplinarité pour tenter de faire évoluer les modèles de l'organisation pour qu'elle prenne ça en compte.

**S. Volkoff :** Oui, mais il faut peut-être éviter aussi que l'entreprise dise : « Vous, vous avez telle caractéristique, donc vous aurez telle règle ». Ça serait bien pire à mon avis.

**S. Caroly :** Bien sûr.

**XX :** J'étais assez intéressé par le lien que vous essayez de faire entre l'expérience et un certain nombre de stratégies individuelles. On devine que votre travail de thèse a été de démontrer ce lien. Ceci dit, il me manque quelque chose. L'expérience amène un certain nombre de stratégies de régulation individuelles, on voit bien que cela existe mais pas bien pourquoi ça va dans ce sens-là, notamment vers tel type de stratégie de régulation individuelle. On voit que ça peut être justifié par le fait de s'économiser des déplacements, etc. Par contre, vis-à-vis de la relation de service, il y a quelque chose de très fort et dont vous ne parlez pas du tout, qui est le rapport que les agents peuvent avoir avec la question du service public. Je pense à la présentation faite l'année dernière par Guy Jobert sur la question des collectifs de travail dans des agences de La Poste. Ils reprennent la question que vous avez évoquée très rapidement sur les genres présentés par Yves Clot. Vous dites que La Poste donne comme objectif aux agents de vendre le plus cher possible. Je ne crois pas que La Poste fasse ce genre de choses. Elle a pour objectif de vendre le plus possible mais pas le plus cher possible et les auteurs nous expliquaient que le collectif de travail se construisait sur le meilleur service à rendre à l'usager avec cette idée sous-jacente que le meilleur service était justement de vendre le moins cher possible le service le plus adapté. Et ça crée, au niveau du collectif du travail et au niveau des genres, des formes de prise en charge des jeunes par les anciens. Quand un ancien savait qu'un jeune avait vendu un produit plus cher que celui qui aurait convenu, il lui disait : « Non, ça ne se fait pas », et ce « Ça ne se fait pas », marquait le genre, en tout cas dans cette agence-là. Par contre, il est vrai que, parfois, des stratégies commerciales mettaient en avant un produit à valeur élevée. Et effectivement, dans certains cas, il pouvait se trouver plus cher qu'un autre produit et, du coup, les agences se retrouvaient dans une difficulté à gérer cette forme de contradiction.

**S. Caroly :** La notion de « conflit de buts » par rapport au pôle commercial prend complètement en compte cet aspect-là entre logique commerciale, marchande et logique de service. Les gens qui ont vécu l'ancien système ont beaucoup plus de mal à rentrer dans cette nouvelle logique marchande. Donc, pour moi, le conflit de buts, il est là, dans la prise en compte de ces aspects de changement de direction par rapport à service public/service commercial. Je n'ai pas eu le temps de développer les aspects de régulation collective, mais par exemple, par rapport à ces aspects de vente, il y a effectivement construction de genre professionnel dans le bureau de province. Ils ont décidé collective

ment de faire un chiffre d'affaires commun, alors que, normalement, chaque agent doit avoir un chiffre d'affaires individuel, et cette décision qu'ils ont prise en commun a été aussi une prise de position de l'ensemble du collectif pour dire : « Non, on ne peut pas travailler dans ces conditions-là ». J'ai beaucoup abordé cet aspect « régulations collectives » dans mes travaux. Je vous invite à les lire si ça vous intéresse. J'ai choisi aujourd'hui d'axer ma présentation sur les régulations individuelles en fonction de l'âge et de l'expérience, parce que ça s'inscrivait dans la thématique du séminaire, mais l'essentiel de ma thèse porte sur ces aspects de régulation collective.

**XX :** C'est pas tant la régulation collective, que pourquoi on en arrive à ce type de régulation et pas à d'autres. À mon avis, le poids de la question de service public est très fort.

**S. Volkoff :** Sur l'âge. Si on reprend le transparent final, si je comprends bien, le « client » est marqué en gros dans la colonne de droite, c'est-à-dire sur les deux catégories d'âgés. Et quand je vois CLIENT en gros, ce que j'ai compris dans ce que tu dis, il s'agit plutôt de gérer le client dans le sens du service public. Parce que les jeunes, à un moment donné, gèrent le client, mais de manière plus instrumentalisée, dans une perspective plus commerciale. Mais, ça c'est sur l'âge. L'expérience, elle, donne une autre manière de tisser des compromis entre soi et le client. Si le collectif de travail porte l'idée qu'on répond à une mission de service public, comme dans le bureau de poste de province qui valorise l'accueil du client, répondre à son besoin c'est pas forcément chercher le produit le moins cher, mais chercher le produit qui correspond à ce qu'il demande, alors effectivement, le développement des compétences est facilité. Dans le cas inverse, ce seront des expressions qui risquent d'être empêchées par le collectif et par l'encadrement. C'est vrai que pour cette vision du service public, on va relever une dimension générationnelle du type : « J'ai connu La Poste à l'époque où... ». Et il peut y avoir aussi, et c'est une question récurrente depuis lundi, cette idée qu'aujourd'hui les plus jeunes, entrés récemment sur le marché du travail, peuvent avoir une conception de la relation de service, si j'utilise le terme « cynique », c'est peut-être un peu fort, mais disons un peu moins dans le registre de l'altruisme que les plus âgés. Ça leur viendra peut-être, on n'en sait rien. C'est peut-être lié à cette espèce de parcours finalement très secoué. Il faudrait avoir ici une lecture beaucoup plus sociologique des parcours antérieurs de ces jeunes guichetières. Si elles sortent de huit années de galère et qu'elles finissent par décrocher un concours, elles peuvent avoir une vision de la vie, qui peut les inciter à avoir une gestion du client qui ne se place pas d'emblée dans le registre du service public. Sans généraliser non plus, on peut avoir des choses de ce genre.

**G. Cornet :** Je m'interroge sur une question centrale de l'évaluation des compétences par la hiérarchie, par rapport à la transformation des métiers et des relations avec la clientèle pour de nouvelles exigences commerciales. J'ai déjà vu ça dans une entreprise qui a à peu près les mêmes problèmes que La Poste, et qui est la Caisse d'épargne. On se trouve, au fond, devant la négation des compétences des personnes qui viennent du *back office* et qui sont mises à la vente, ou bien des personnes qui étaient au guichet et à qui on demande de nouvelles fonctions et qui ne le veulent pas, parce que ça ne correspond pas à la notion de service qui leur a été inculquée et qui est leur tradition. Donc là, il y a effectivement conflit entre les buts de l'entreprise, l'éthique des gens et leur pratique de métier. Les directeurs des relations humaines disaient que « finalement, ces gens, on n'en veut plus, on préfère qu'ils partent à la retraite, parce qu'ils ne veulent pas se mettre aux nouvelles normes de pratique de métier, de vente, par rapport aux jeunes qui entrent ». Et là, effectivement, il y a une mauvaise information sur les buts, avec peut-être des buts à court terme qui sont en conflit avec l'image et les buts à moyen et long termes de la société.

**O. Lemoine :** Je voulais simplement faire une remarque parce qu'il me semble qu'il y a un décalage entre une analyse extrêmement pointue, et fine de l'activité de travail en termes de gestion du client, et une catégorisation sur l'âge et l'expérience, basée sur une vision quantitative. On est « âgé » quand on a plus de 40 ans et « jeune » quand on a moins de 40 ans. De la même manière, on est « expérimenté » quand on a plus de deux ans d'ancienneté, et « novice » quand on en a moins. Je comprends un tel découpage pour des raisons d'analyse mais ça m'intéresserait tout de même de savoir en quoi on est âgé ou on l'est moins. Bref, quelles sont les conceptions cachées derrière ce

découpage. Il y a d'autres variables, d'autres analyses possibles de l'âge et de l'expérience qu'en termes d'accumulation d'années. On peut, en effet, être âgé par rapport à une éthique, par rapport à une conception ou à une histoire de vie, par rapport à des itinéraires qui permettent d'arriver à telle ou telle conception du travail, de ce qui a été inculqué dans l'entreprise au cours des années de travail. Sur l'expérience, cette notion d'« âgé novice » que vous utilisez me semble un peu contradictoire. Si on reprend le déroulement de l'expérience entre expérience de vie, expérience de métier et expérience de cas, qui avait été présenté en début de séminaire, peut-on être novice et âgé en même temps ? Et en quoi est-on novice et âgé en même temps ?

**H. David :** Mon commentaire porte sur le même point mais sur un aspect un peu différent. Il me semble en effet que par rapport à la discussion « âge et expérience », il est très riche d'avoir des recherches où on a différentes catégories d'opérateurs et où on peut combiner différemment âge et expérience, quels que soient les critères, qu'ils soient quantitatifs ou autre. Je pense aussi au travail de Valérie Pueyo dans le bulletin du CEE où elle montre bien qu'il y a des âgés novices, car ils sont novices par exemple dans une tâche de hauts fourneaux. On voit donc bien qu'ils sont novices dans cette tâche en particulier. Cet écart en termes d'expérience et de compétence spécifique sur une tâche me semble être une piste très intéressante à développer.

**S. Caroly :** Je vais répondre aux trois questions en même temps, car elles renvoient toutes au même débat. J'ai pris en compte l'aspect « itinéraire des gens » et j'ai considéré trois types d'itinéraires : 1) les gens qui étaient entrés directement comme guichetier et qui étaient toujours restés dans cette fonction ; 2) les gens qui étaient passés par un autre service de La Poste, et qui sont arrivés après au guichet ; et 3) les gens qui avaient développé une activité de service à l'extérieur et qui ensuite étaient arrivés au guichet. En fait, je vais vous donner des exemples de parcours de reconversion de gens qui étaient à La Poste. Une personne de 51 ans, qui a toujours travaillé dans les camions (donc distribution du courrier avec un camion) et qui, suite à des difficultés de santé notamment au niveau du dos, va se retrouver en reconversion au guichet. Il est certain qu'elle n'a pas forcément de compétences relationnelles. Elle n'a pas non plus forcément fait ce choix de travailler au guichet. Cependant, c'est ce que propose l'entreprise par rapport aux évolutions technologiques et aux évolutions de la population en termes de santé. Ce sont des postes en effet considérés comme « doux ». Or, c'est bien un stéréotype de l'entreprise car l'aspect relationnel n'est pas si doux que ça, et il est même souvent très conflictuel.

Je suis partie des données du terrain. J'avais des gens avec un âge et une expérience plus ou moins élevés. Pour pouvoir développer une méthode comparative et tirer un certain nombre d'éléments, il est bien nécessaire, à un moment donné, de couper dans la population sur l'âge et l'expérience. Il s'est trouvé que 40 ans et 2 ans correspondaient à la population que j'avais sur le terrain. Ça n'a pas été une démarche expérimentale de ma part. Je trouve au contraire que le fait de pouvoir avoir des gens novices âgés ou jeunes expérimentés est une particularité de cette étude. La plupart des études sur vieillissement et expérience, qui ont été développées, mettent en corrélation âge et expérience, souvent les plus anciens sont les plus âgés, et là justement, je me trouvais dans une situation où je pouvais dissocier âge et expérience. Je trouve ça très intéressant parce que ça apporte un certain nombre d'éléments sur les effets de l'expérience et de l'âge.

**S. Volkoff :** Je voudrais juste insister sur un point. Aucun chercheur, ni Sandrine, ni au Créapt, ni personne dans la recherche sur le vieillissement au travail dans le champ disciplinaire que nous connaissons, ne donne, à ma connaissance, un âge au-delà duquel on est âgé et en deçà duquel on ne l'est pas, ni une durée d'ancienneté au-delà de laquelle on est expérimenté et, en deçà, on ne l'est pas. Il n'y a aucun seuil nulle part, légitimement tenable. Le vieillissement n'est rien d'autre que l'accroissement du temps vécu. C'est un processus avec un contenu, et le contenu mérite d'être pris en compte. L'expérience n'est rien d'autre que, par exemple, cette définition provisoirement adoptée pour ce séminaire, l'accumulation et l'articulation d'un certain nombre d'événements qu'on a vécus et sur lesquels on a élaboré une réflexion. Il n'y a pas de coupure, nulle part. Il peut y avoir des événements forts dans la vie de chacun, qui font qu'à un moment donné on prend un coup de vieux, ou qui changent assez brutalement l'expérience, une sorte de saccade, mais sans aucun seuil

nulle part. Cela étant, dans une investigation donnée, et surtout quand on a tout un volet de traitement quantitatif, ce qui était par exemple le cas dans la recherche de Sandrine, pour des raisons de traitement statistique, il est légitime à un moment donné de faire deux paquets, de faire ces deux paquets de manière suffisamment pertinente, compte tenu de l'état de la population telle qu'elle est, et après de voir, entre les deux paquets, dont les uns sont quand même plus âgés que les autres, dont les uns sont quand même plus expérimentés que les autres, si on constate des différences. C'est une sorte de reconstitution, de découpage *a posteriori* sur une population telle qu'elle est à un moment donné. Dans l'étude « Hauts fourneaux » menée par Valérie et Michel, à laquelle Hélène David vient de faire allusion, les découpages ne présentaient pas du tout ces seuils-là.

**XX :** Ma question est ici de savoir pourquoi 40 ans et pourquoi 2 ans ?

**S. Volkoff :** Pour avoir du monde de part et d'autre. C'est aussi banal que ça. Si elle coupait ailleurs, elle n'avait plus que trois personnes d'un côté et vingt-sept de l'autre.

**A. Weill-Fassina :** Je crois que deux ans se justifie de toute façon par une espèce d'opinion partagée des guichetiers, comme quoi au bout de deux ans on est expérimenté dans le métier. Par ailleurs, je crois qu'une boucle peut être faite grâce à l'étude qualitative. Si dans les quatre groupes de Sandrine, on avait effectivement trouvé des hétérogénéités, c'est-à-dire que le groupe âgé expérimenté etc., au niveau qualitatif n'avait pas eu des régulations de type homogène, on aurait remis en cause la coupure quantitative. Il m'est arrivée dans les formations (Cap, etc.) ou dans les carrières professionnelles, d'avoir ce genre de coupures (deux ans, cinq ans, etc.) et de me rendre compte qu'au niveau des régulations, les groupes se croisaient et, donc, que d'autres phénomènes jouaient. Je crois donc que le qualitatif vérifie cette coupure quantitative.

**S. Caroly :** On a essayé effectivement de construire, pour avoir un certain nombre de résultats, des catégorisations homogènes par rapport à nos groupes. Mais il est vrai que, dans la thèse, les stratégies très spécifiques relatives à des parcours professionnels ont été détaillées comme éléments hétérogènes. Par exemple, une guichetière en centre de tri, qui a acquis une certaine habileté à des automatismes pour gagner du temps, va réutiliser cette habileté en utilisant l'ordinateur, et notamment les imprimés.



## CHAPITRE 8

# ITINÉRAIRES ET GESTION DU RISQUE D'USURE : LE CAS DES TRAVAILLEURS SOCIAUX

Robert Villatte, ergonome

---

**Robert Villatte.** Au préalable, je souhaite préciser que les différentes études que je vais évoquer ont fait suite à des demandes sociales, ce qui leur donne une coloration particulière.

Une première étude abordait la question des soignants et de la mort. Une deuxième s'intéressait au *burn-out* des travailleurs sociaux, c'est-à-dire au phénomène « d'usure », notion qui traduisait le mieux, à ce moment-là, la souffrance des professionnels liée à leur confrontation avec certains publics. Mais c'est surtout dans une troisième étude que cette question a été abordée. Avec Sandrine Caroly, nous avons travaillé sur les demandes de cinq associations de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence, sur la GPPRH (gestion prévisionnelle et participative des ressources humaines).

Pour commencer, je vais vous présenter un ensemble de traits constitutifs du travail social et des professionnels qui y travaillent.

En 1994, la profession du travail social comptait 535 000 personnes (en incluant les assistantes maternelles qui représentent à elles seules 300 000 personnes). Ces chiffres ont bien évidemment changé avec, notamment, l'augmentation du nombre d'éducateurs PJJ (protection judiciaire de la jeunesse).

Dans ce secteur, intervient une grande variété de professionnels : des assistantes sociales (devenues assistantes et assistants de service social), des éducateurs spécialisés, des éducateurs jeunes enfants, des conseillères (économiques, sociales, familiales), des animateurs socioculturels et j'en passe.

Ces travailleurs sociaux sont partagés en deux grandes familles d'insertion : le handicap et l'inadaptation sociale. Quand on est dans une famille, on n'est plus dans l'autre et on passe difficilement de l'une à l'autre.

Il est toujours intéressant de voir comment les gens parlent de leur travail. Ainsi, celui des travailleurs sociaux est fait « d'activités d'investigation visant à mieux connaître la situation de la clientèle, ou la faire connaître à d'autres » ; « des activités de dépannage » ; « ensemble de démarches de toutes sortes effectuées pour la clientèle en direction des institutions, secours, logement, recherche de travail, tenues de permanence où l'essentiel est simplement d'écouter, d'instaurer une relation, d'identifier des demandes latentes ou cachées » ; « l'organisation d'activités sportives, récréatives, culturelles, organiser des camps de *week-end* avec des jeunes, des spectacles, etc. » ; « une action d'intervention visant à instaurer de façon transitoire ou durable des instances spécifiques de socialisation ou de formation, des actions de concertation sur tel problème ». Et les auteurs soulignent comme essentiel « la pratique de relation et l'importance du langage dans la maîtrise de cette dernière quotidiennement. Le travailleur social écoute, conseille, exhorte, prescrit, demande, fait parler, traduit, se fait porte-parole, essaie de convaincre, bref il parle aux usagers, à ses supérieurs, aux institutions, et aux autres travailleurs sociaux ».

Le secteur du travail social, essentiellement associatif, présente une myriade d'actions extrêmement diversifiées et particulièrement productives, dont la conséquence est le pullissement de petites associations de secteurs.

Souvent, le secteur associatif est habilité pour mettre en œuvre des décisions de justice concernant les jeunes. Il gère aussi des financements décentralisés et ses actions articulent l'intervention de bénévoles et de salariés.

Si des professionnels sont confrontés à l'insécurité, c'est bien eux, et l'actualité nous tend la perche sur ce point (même si, tout comme moi, vous avez remarqué qu'on ne les laisse pas parler, d'où certaines dérives).

Il faut aussi avoir en tête que toutes ces structures plombent les budgets départementaux. En effet, les budgets sociaux sont en inflation constante et atteignent une limite, jugée quasi indépassable par les gestionnaires, de 70 %.

Vous voyez qu'en travaillant dans le secteur social, on pénètre sur un terrain qui a pour toile de fond des questions d'insécurité, de décentralisation (avec l'engagement financier de la collectivité dans les différentes actions), et de handicap.

Passons maintenant à quelques caractéristiques générales concernant les salariés de ce secteur.

En partant des notions de « travail prescrit »/ « travail réel », on constate que, dans ce milieu, il n'y a presque pas de prescriptions sauf du genre : « Vous vous occupez de gamins, mais faut pas qu'ils fassent de scandale le soir ». Le moins que l'on puisse dire est qu'il y a du « flou » dans le travail social. C'est par l'auto-prescription que les travailleurs sociaux tentent de combler ce flou.

Autre caractéristique, l'absence de science éducative prive ce métier de points de repères scientifiques permettant de juger ce qui est conforme ou pas. Par exemple, si une télévision est cassée le soir dans un foyer, une équipe dira : « Il faut faire payer chaque membre du collectif de jeunes jusqu'à ce qu'ils aient remboursé ». Dans le même temps, une deuxième équipe défendra tout aussi habilement l'idée qu'il ne « faut surtout pas pénaliser l'ensemble du groupe parce que la télé est cassée, et vite la remplacer ». Et dans les deux cas, ils seront capables de déployer des arguments solides du point de vue éducatif.

Dans ce milieu, le « projet », entendu comme construction collective, est central ; même chose pour « l'équipe », qui est le lieu où se construisent les règles collectives. Le problème étant que ces règles sont à construire au niveau de l'équipe, à défaut de règles qui viendraient du métier. Elles s'élaborent de fait localement, ce qui n'est pas sans poser problème.

Cette population présente, par ailleurs, une multiplicité de formations et de statuts.

Sandrine Caroly et moi-même avons réalisé une centaine d'observations de séquences d'activité. Conclusion, malgré les différences d'inscription de ces activités, il ressort des caractéristiques plus ou moins communes comme gérer l'articulation dynamique entre acte technique et initiative éducative. Exemple : en même temps que je lave une jeune trisomique, je l'encourage à maintenir son autonomie par des initiatives de paroles et des propositions d'autonomie (passer le savon, se déshabiller seule, etc.). De même, le travailleur social qui encadre des jeunes dans une activité sportive n'est pas un encadrant sportif comme les autres. C'est un professionnel qui propose, en même temps que cette activité technique, des initiatives éducatives.

Autrement dit, chaque initiative de parole est liée au diagnostic dynamique que l'opérateur fait de son interlocuteur, diagnostic opératif qu'il faut rendre de plus en plus commun, notamment en foyer. Il faut en effet y assurer une continuité de l'action pour aller dans le même sens car, si les travailleurs sociaux passent, les résidents restent. Il faut donc maintenir une certaine cohérence, ce qui suppose beaucoup d'échanges.

Mais construire les règles locales prend du temps et de l'énergie. Si vous mettez un lacanien, avec un adepte de la thérapie familiale et un freudien (j'insiste sur les courants car, dans le passé, ils se référaient fortement à de grands courants disciplinaires), il ne sera pas facile de fabriquer du compromis éducatif. On dit souvent que les éducateurs « tchatchent » beaucoup, mais se mettre d'accord et travailler ensemble suppose d'user beaucoup de salive.

À l'heure actuelle, le travailleur social n'est pas le seul à intervenir dans la vie du bénéficiaire. C'est pourquoi il est essentiel de fabriquer de la cohérence entre tous ces acteurs, ce qui implique des espaces d'interface et de transaction sur la représentation que les différents intervenants se font du « cas ».

Dans une étude, nous avons entrepris une démarche auprès de cinq associations de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence. Nous avions en *background* une analyse sur l'usure réalisée dans onze associations à la demande d'une fédération syndicale, dans le cadre d'un appel d'offres associant des ministères (ministère de la Recherche et ministère du Travail) à d'autres partenaires (délégation régionale du travail et « Promofaf »).

Ces associations étaient préoccupées par des phénomènes d'usure. Or, elles n'avaient pas du tout institutionnalisé de DRH. Elles vivaient encore dans les Trente Glorieuses d'expansion où, pour chaque besoin, pouvait être inventée en réponse une structure, sauf que, maintenant, avec ce plafond indépassable de 70%, les possibilités sont réduites. D'où leur idée de monter progressivement dans le train de l'étude-action avec des rencontres régionales périodiques, la création d'un réseau et une évolution de leur objet d'étude. Au départ, il était centré sur le *burn-out* (l'usure professionnelle), puis il s'est déplacé sur les aspects du vieillissement, car les résultats du *burn-out* mettaient en évidence l'absence de lien entre prise d'âge, ancienneté, et manifestation de ce sentiment de *burn-out*. Il fallait creuser ce mystère à partir des itinéraires professionnels afin de mieux connaître ces épisodes de *burn-out*. D'où une interrogation sur la responsabilité des professionnels dans cette construction. C'est ce dont on va parler, en essayant de distinguer ce qui est tourné vers la construction d'une GPPRH dans ces entreprises.

On va, en premier, voir ce qu'on peut tirer de ces différentes études en termes d'instrument de contrôle pour le management.

Ce sont juste des *flashes*, mais par exemple en travaillant sur embauche, âge et ancienneté des éducateurs dans une institution, on s'aperçoit que les responsables essaient de recruter des personnes relativement plus âgées et « plus anciennes », c'est-à-dire des personnes ayant déjà connu plusieurs postes.

Ce type de résultat permet à l'association de se rendre compte qu'elle pratique, en grande partie à son insu, des inflexions dans sa politique d'embauche. Ça peut aussi lui permettre de réfléchir sur ce que signifie d'embaucher des gens toujours plus anciens, toujours plus polyvalents, ayant vécu différents postes de travail avant l'embauche. Est-ce que ça correspond à un besoin et comment ça se traduit sur les équipes ?

Je vais passer un peu vite sur les informations procurées par la lecture et la manipulation des pyramides des âges. Ce type d'indicateur permet à ces associations de se réapproprier des problématiques de gestion des âges. Un effort de sensibilisation a été d'ailleurs fait pour qu'elles comprennent mieux les dynamiques de population et la manière dont elles pouvaient les gérer.

Par exemple, ici ce sont deux secteurs d'AEMO proches, Vénissieux et Villeurbanne. Dans un secteur, tout le monde vieillit ; dans l'autre, des ressources vives émanent de l'association, ce qui correspond à un peu de mobilité ici, et zéro là.

Et puis, ces outils permettent aussi de rendre compte de l'évolution dans le temps de la structure d'âge des services sociaux qui font du milieu ouvert.

Un autre aspect auquel on s'est attaché concerne les processus « d'extraction ». L'idée est que les nouveaux besoins sont souvent détectés par les éducateurs eux-mêmes et que l'envie immédiate est de créer une nouvelle structure adaptée pour y répondre. Par exemple, suite au constat d'une population d'immigrants turcs dans un coin de Grenoble, on va créer une structure adaptée pour s'en occuper. Mais comment constituer l'équipe ? L'idée est d'attirer l'attention sur les différentes modalités de constitution de cette équipe, car laisser ce processus ouvert et sans critère peut induire des effets pervers du type : se démunir des plus jeunes, ou bien au contraire ne recruter que des jeunes, alors que la situation nécessiterait plutôt un équilibre des âges.

Mais, lorsque nous traitons de ces itinéraires professionnels, nous nous rendions compte qu'effectivement les épisodes jugés usants, « *burn-outants* » par les éducateurs, correspondaient effectivement aux résultats de l'étude statistique, à savoir qu'ils peuvent survenir plusieurs fois, ne

pas survenir du tout, survenir très tôt, en début de carrière ou beaucoup plus tard. C'est pourquoi ce terme même « d'usure », qui emporte l'idée que plus on s'en sert et plus ça s'use, propose une fausse représentation. Il s'agit, au contraire, d'épisodes de souffrance professionnelle ; ce qui nous invitait à travailler davantage sur l'identification de tels épisodes, conscients que si l'âge et l'ancienneté n'y étaient pour rien, quelque chose se produisait tout de même. Ces questionnements nous ont poussés à étudier plus en profondeur les itinéraires professionnels (trois cents et quelques itinéraires ont été dépouillés).

**Serge Volkoff.** Mais pourquoi avez-vous gardé le terme « d'usure » à ce moment-là ?

**Sandrine Caroly.** C'est le terme utilisé par le milieu. Les gens se reconnaissent dans cette notion « d'usure ».

**Robert Villatte.** Il y a des compétences à savoir gérer son itinéraire professionnel. Pour reprendre l'image de Confucius présentée par Catherine Teiger, à savoir l'image de cet homme dont l'éclairage dans le dos n'éclaire que le chemin parcouru sans pour autant que lui le voie, nous on proposerait plutôt qu'il le regarde de temps en temps.

Pour dire les choses un peu plus savamment, il semble exister une capacité de métacognition vis-à-vis de son propre parcours. En tout cas, on a pu établir, grâce à l'analyse des itinéraires, des familles de trajectoires d'éducateurs. Il y a dans la structuration, et je crois que ça a à voir avec la question de la construction de la représentation de sa propre compétence, quelque chose d'assez particulier, qui est que, dans la formation initiale, les éducateurs spécialisés doivent faire un stage en milieu ouvert et un stage en milieu « handicap ». J'ai le sentiment qu'à partir de ce moment-là, ils sont orientés de manière quasi définitive dans l'une ou l'autre de ces branches, indépendamment de toute considération « objective » sur leurs compétences. Autrement dit, parce qu'on fait un stage en milieu « handicap », qu'on s'en prend plein la gueule, qu'on ne supporte pas la relation avec le handicap, on ne se dirige pas dans cette direction ; la réciproque serait vraie sur le versant de l'inadaptation sociale.

Concernant ces familles de trajectoires, on observe des trajectoires fulgurantes où le temps en internat se résume à une ou deux années avec un passage rapide en AEMO (considéré un peu comme le summum).

Certaines personnes, notamment dans les internats, expriment le désir très fort de rester dans leur structure, dans l'idée que plus ils se confrontent à une population, plus ils deviennent « experts » et plus ils sont loin d'autres populations. Bref, c'est une sorte d'enfermement dans une super expertise. Un des éducateurs qu'on avait rencontré avait une formule fameuse : « Moi, je suis fait pour les adolescentes ». Il avait une quarantaine d'années et se voyait poursuivre uniquement dans cette voie.

On trouve aussi des itinéraires où on ne devient éducateur qu'après un itinéraire de vie dans d'autres petits boulots, pré-stages, bidouillages à droite à gauche, etc. Il s'agit de vocations tardives, même si le terme « vocation » est ici sujet à caution.

**Sandrine Caroly.** On peut encore citer l'itinéraire de personnes qui ont été, elles-mêmes, dans des foyers et qui poursuivent par la suite en tant que professionnels.

**Robert Villatte.** On a aussi relevé dans ces itinéraires des bifurcations en termes de changement d'équipe, à savoir qu'on change d'équipe tout en continuant d'intervenir sur le même type de population. Mais ces bifurcations paraissent fortement liées à des facteurs, comme le poids de l'extra-travail (par exemple le fait que le conjoint part dans un autre lieu géographique), ou encore à des aspects comme des stratégies pour éviter et prévenir les risques d'usure.

On a pu noter aussi que les épisodes usants étaient souvent très en lien avec des phénomènes de crise d'équipe, mais prudence quant à dégager des *patterns* situationnels, montrant que, si tous ces éléments sont réunis, on a automatiquement de l'usure. C'est bien plus complexe que ça.

Pour finir, la gestion de son itinéraire professionnel renvoie à des compétences. Mais finalement et par rapport à notre souci de faire de la GPPRH, la conclusion est que chacun gère dans la solitude son itinéraire. D'où cette question : en quoi les ressources humaines peuvent-elles faciliter cette gestion, fournir des points de repères, exprimer une cohérence plus grande avec les projets ?

**Sandrine Caroly.** Quand je me suis intéressée à cette question du lien compétence/usure, je me suis demandée si, quand on est usé, on n'a plus de compétences. Je vous rassure immédiatement sur ce point, il y a bien des compétences à gérer l'usure, à gérer le déclin et un certain nombre de compétences ne peuvent pas se mettre en œuvre du côté « construction », parce que les opérateurs n'ont pas ou plus les moyens de les mettre en œuvre.

Dans le travail des « sauvegardes », on a élaboré un modèle avec trois niveaux de compétences :

Premier niveau : des compétences qui concernent la réorganisation spontanée de l'activité.

Deuxième niveau : des compétences qui concernent la réorganisation de la tâche.

Troisième niveau : des compétences qui concernent le maintien dans le poste.

Je vais illustrer chacun de ces niveaux et vous expliquer comment se jouent ces compétences par rapport au risque d'usure.

**Premier niveau** : relatif à la réorganisation spontanée de l'activité.

Il s'agit de tous les savoir-faire et savoir-être mis en œuvre par les opérateurs pour gérer leur activité. Par exemple, la manière d'utiliser certains mots peut permettre de gérer l'agressivité du client ou d'éviter la dégradation de la relation avec les jeunes.

Autre exemple, les opérateurs, en prenant de l'expérience, utilisent davantage le vouvoiement que le tutoiement pour marquer une certaine distance avec la famille. Dans la même idée, ils refusent les invitations à dîner ou déjeuner.

Un certain nombre de stratégies sont mises en œuvre par les différents professionnels et se développent avec l'expérience. Je précise que notre travail porte aussi bien sur les assistants sociaux que sur les orthophonistes. Et par exemple, l'orthophoniste, contraint par le temps, choisira les *items* les plus importants pour élaborer son diagnostic et produire malgré tout un certain nombre de résultats.

**Deuxième niveau** : la réorganisation de la tâche.

Elle concerne davantage une responsabilité collective (la réorganisation de l'activité concerne davantage le niveau individuel).

Par exemple, dans un centre social, les secrétaires qui recevaient des familles agressives regrettaienr de ne pas avoir d'interactions suffisantes avec les travailleurs sociaux pour connaître le nom de la famille, car le simple fait de connaître ce nom peut calmer la situation. À partir de ce constat, les travailleurs sociaux et les secrétaires ont pris des moments pour travailler en commun sur les situations et les dossiers. Par exemple, le moment de rédaction du rapport au juge permet à la secrétaire de connaître un peu la situation de la famille et des noms.

Autre exemple en matière de réorganisation de la tâche, la question des horaires de travail et de la gestion de son temps. Dans certaines équipes, les travailleurs sociaux auto-organisent leur travail par exemple pour les *week-ends*, le travail de nuit, etc.

Dernier exemple, dans un foyer éducatif, les cuisinières regrettaienr de voir que les plats n'étaient pas mangés. Une organisation a été mise en place pour que chaque enfant puisse aller manger avec les cuisinières et comprendre certaines choses relatives à la nutrition ou à l'alimentation. Cette action a permis, d'une part, de leur montrer l'importance de la nourriture, et, d'autre part, de mettre en évidence l'intérêt de faire intervenir des services généraux à côté des travailleurs sociaux.

**Troisième niveau** : sur le changement de poste.

Nous avons repéré des moments manqués entre les projets associatifs et les itinéraires personnels des travailleurs sociaux.

Le changement de poste correspond à une responsabilité mais aussi à un compromis entre l'évolution individuelle et l'évolution collective. Cela peut se traduire par des changements réels de poste avec changement d'unité, de service, de milieu, de population. Mais c'est aussi tout ce qui est investissement en termes de formation, et investissement extra-professionnel. Par exemple, un éducateur de rue peut s'investir à fond dans une association, et, en même temps, le fait d'être dans l'association et de connaître les enjeux politiques par rapport au quartier va lui servir dans son activité d'éducateur.

En regardant attentivement ces différents niveaux de compétences, on s'est aperçu que les professionnels n'étaient pas totalement dans l'usure, sans quoi des difficultés auraient été observées à ces trois niveaux. Il s'agissait davantage d'un risque d'usure lié aux difficultés rencontrées notamment au niveau de la réorganisation de la tâche. En effet, le premier et le troisième niveau fonctionnaient à peu près, les difficultés se concentrant sur la réorganisation de la tâche.

Du point de vue de notre intervention, nous avons présenté ces résultats aux différents acteurs des « sauvegardes », puis nous avons approfondi les représentations des différents acteurs. Nous avons recherché quelles étaient, pour eux, les options et solutions aux différents niveaux. Ensuite, on a confronté les différentes représentations des acteurs, pour élaborer un certain nombre d'options et de solutions.

#### **Robert Villatte. (Document)**

Les entretiens nous laissent avec de grandes interrogations sur l'explicitation des parcours professionnels. La première question tourne autour d'une interrogation : « Est-ce que je vais tenir jusqu'à la retraite ? En voyant ma vie à quarante ans, je disais est-ce que je vais faire ça jusqu'à la retraite. Ça m'apparaissait comme quelque chose d'impossible, parce que j'ai eu l'impression que je n'aurais plus pu m'élever ni mettre en activité ce que je... ».

Autre formulation : « Cette recherche rencontre les questions fondamentales se posant à moi et à ceux de mon âge, les plus de 40 ans, mais aussi les moins de 50 ans. Je ne suis plus jeune professionnel mais pas encore pré-retraité. Quel va être mon avenir, mon futur ? Que serai-je à 50 ans ? »

Il faut aussi avoir en tête que ce secteur a été en expansion pendant les Trente Glorieuses. Il a joué comme un véritable aspirateur pour ceux qui voulaient prendre des postes de responsabilité. Mais une fois les places prises et les moyens jugulés par le haut, les professionnels sont obligés de penser leur avenir dans la prolongation de l'endroit où ils se trouvent, ce qui est complètement nouveau dans le panorama. Cette arborescence permet à la fois de prendre de l'âge là où on est, ce que met en valeur l'analyse démographique. Toutefois, la carence du côté GPPRH ne permet pas de montrer notamment en quoi les compétences acquises dans un secteur peuvent être transférables ailleurs, ce qui n'est pas sans lien avec les parcours auto bloquants pointés tout à l'heure (« Plus je deviens spécialiste d'une population, moins je me trouve une compétence à travailler ailleurs »).

On trouve aussi d'autres petites choses, comme une idéologie de la « trahison du collectif ». Ce sont des réactions du type : quand une équipe marche, demander à aller ailleurs peut être perçu par les collègues comme une trahison (« Quoi, tu nous lâches !!! »). Comme l'a indiqué Sandrine, on écoutait les employeurs dire : « On n'ose pas proposer à untel et unetelle de changer d'équipe, d'aller ailleurs, parce qu'il le reçoit comme « Tu me proposes de changer, c'est donc que je ne vaut rien, que je ne sais pas faire mon travail !! » Ce sont des systèmes assez bloquants.

On a déjà évoqué l'hyper-spécialisation. Je n'y reviens donc pas.

Autre question, celle de la perception d'un décalage croissant entre les exigences liées au changement de la population accueillie ou encore, celle des ressources que l'on se perçoit à soi.

On peut encore évoquer les équipes d'anciens, que d'autres jugent comme enfermées dans une routine. De manière globale, c'est un milieu qui craint de s'installer dans la routine et qui, de fait, prône une sorte d'idéologie que j'appelle l'idéologie du « bougisme ».

Il y a aussi cette peur de ne pas répondre aux évolutions, faute d'attention. C'est assez vrai avec les publics adolescents où, à force de répéter les choses, les intervenants sociaux ont peur de ne plus être disponibles. Et cet aspect se conjugue bien évidemment avec l'absence d'une GPPRH de mobilité.

Un autre phénomène renvoie à la notion de « vieillissement ressenti ». Nous étions en effet confrontés à la question de savoir comment on se représente sa propre usure. Valérie Pezet, avec qui nous avons travaillé sur cette question, employait en quasi-équivalence usure et vieillissement ressenti. C'est finalement une façon de définir « le stress », de traduire le décalage ressenti entre la capacité exigée et les ressources perçues. Cette question est intéressante à creuser parce que les témoignages montrent que travailler avec des jeunes suppose qu'on soit plutôt un grand frère, sauf que l'âge fait qu'on devient un grand-parent et qu'il faut donc rebeloter. Le point de vue est ici plutôt négatif. Certains témoignages expriment cette idée que, par exemple, faire du ski avec des jeunes oblige à être le premier sauf que les articulations ne suivent plus, qu'on n'est plus le premier, qu'on perd la face et qu'on n'est plus, de fait, dans son rôle éducatif.

Un projet éducatif pourrait pourtant être pensé sur la base d'un équilibre justement entre différentes générations d'éducateurs, d'autant plus dans ce système où l'auto-prescription marche à fond, comme je l'ai indiqué plus haut.

Dernier point, « le collectif est la meilleure et la pire des choses ». Ça nous a été dit tel quel. Un collectif peut faciliter cette posture méta-cognitive sur le boulot réalisé. Il peut donc être extrêmement constructif vis-à-vis de la perception qu'on a de ses propres compétences, mais il peut jouer négativement au sens où les équipes peuvent être vachardes et exclure, à la suite de mécanismes inconscients que Pierre Logeay a bien mis en évidence, celui ou celle qui se présente justement comme usé ou dans un épisode d'usure. Les collègues peuvent se montrer impitoyables, car la défaillance de l'un signifie la défaillance possible de l'autre. C'est pourquoi les équipes se surprennent à liquider, à limoger le « faible ».

**Sandrine Caroly.** Avec un autre processus parallèle pensé comme : « Si je me dégrade, je deviens comme la population dont je m'occupe ».

**Robert Villatte.** D'où notre désir de renvoyer dans ces institutions la possibilité de lire ergonomiquement leurs compétences, afin de ne pas forcément vivre la prise d'âge comme un écart avec les objectifs assignés.

L'idée était de montrer les différents outils qui pouvaient être mis en place pour atteindre la compétence en acte, et de montrer les différences possibles entre se positionner sur un répertoire de compétences type Rome, passer par l'autodescription contextualisée de l'activité, passer par l'observation ergonomique et une validation collective de celle-ci, pour les motifs de permettre, d'une part, pour ceux qui vivent ces situations d'avoir une meilleure représentation de leurs compétences, et, d'autre part, pour les dirigeants, les gens des DRH, de ne pas se fier simplement à la « tchatche » des éducateurs sur leurs compétences.

Pour preuve de cela, un questionnaire demandait : « Mettez-vous par la pensée dans la situation suivante : vous ne pouvez plus venir travailler dans trois jours et vous serez absent un certain temps. Pour vous remplacer, il faut recruter quelqu'un qui pourra prendre le relais, quelqu'un d'aussi opérationnel que vous. Pour faciliter ce recrutement, on vous demande de dresser la liste des compétences que doit avoir cette personne ».

On peut classer les compétences obtenues dans différents types de catégories. Toutefois, tout cela reste décrit dans des termes extrêmement « bateau » du type « écoute », « aide », « s'organiser », ou

« organiser », « gérer », « analyser », « mettre en œuvre de la technicité, des savoirs », « de la disponibilité », « du collectif », « travailler en collectif », « avoir une capacité d'autocritique ».

Alors on a cherché à approfondir ces descriptions pour les affiner, et puis on a essayé de voir comment pouvaient se positionner ces différentes catégories en fonction de l'âge (proportion pour les moins de 40 ans et proportion pour les plus de 40 ans), et de rendre compte de la manière dont ces catégories se percevaient.

On peut voir que les plus âgés maximisent les aspects d'organisation, de gestion et de technicité, alors que les aspects d'analyse sont minimisés. Or, l'observation de l'activité de travail montre au contraire une grande aisance professionnelle au niveau de l'analyse. Cet aspect de leur travail leur semble tellement naturel qu'ils ne pensent pas à le dire.

L'idée était donc de cerner la façon dont les opérateurs se construisent leurs propres représentations de compétences au fil du temps et d'essayer de dégager des outils pouvant servir à la GPPRH.

**Sandrine Caroly.** On peut décrire un certain nombre de compétences, participer aussi à une certaine procéduralisation de l'action pour fournir des points de repères ou des bornes par rapport à l'activité. Ce travail contribue à la prise de conscience de ses propres compétences à lutter contre l'usure. Il permet par ailleurs de sortir d'un certain nombre de discours. Il aide aussi à définir la manière dont on peut évaluer le travail social, car des directives de plus en plus nombreuses et des politiques s'orientent dans cette direction.

**Robert Villatte.** On pourrait poursuivre avec d'autres exemples, mais il est sans doute plus intéressant d'ouvrir ici la discussion. Je précise, juste avant de vous laisser la parole, que cette commande a eu différentes finalités. Sandrine Caroly et Valérie Pezet ont fait leur DEA sur ce terrain-là. Les partenaires sociaux des associations ont négocié un peu difficilement cinq accords d'entreprise. Certains aspects ont été pris en compte, comme les dispositions facilitant la mobilité ou permettant de mieux réguler le système de déclaration des besoins en formation. On a failli assister à la mise en place d'un entretien d'évolution professionnelle permettant de faire le point avec chacun. Ils l'ont transformé en entretien d'évaluation professionnelle, ce qui a entraîné de nombreux débats.

**Sandrine Caroly.** Des actions ont en effet été mises en place, d'une part, sur la formation, sur la mobilité, sur l'entretien d'évolution professionnelle et, d'autre part, sur l'organisation plus collective du travail avec notamment la constitution de binômes pluri-générationnels, de moyens et supports permettant d'aider à la construction d'une activité plus collective.

**XX :** Vous nous avez présenté un certain nombre d'outils d'évaluation des compétences. Peut-on retrouver le tableau que vous nous avez dressé dans une publication, de façon à pouvoir nous en servir dans nos activités ?

Par ailleurs, je voulais savoir si tous les outils que vous présentez sont utilisés en même temps par les équipes, et si, de la part des différents professionnels, il n'y a pas à un moment la crainte d'aller à l'encontre de ce que vous essayez de faire, à savoir surformaliser leurs compétences par ces outils ? Je pense, par exemple, à l'espoir et aux craintes que peuvent générer les entretiens individuels dans les entreprises. On sait qu'il s'agit d'un travail de formalisation de ses propres compétences à un certain moment. Alors c'est très porteur, mais ça génère beaucoup de craintes du fait du processus d'évaluation caché derrière, ressenti parfois comme dangereux.

**Robert Villatte.** Sur les outils, je pense qu'il faut plutôt s'adresser aux auteurs pour avoir des traces, parce que je doute que celles des ministères existent encore.

Les différents outils de mise en évidence des compétences étaient avant tout pédagogiques. Je veux dire par là qu'on essayait de montrer le « rendement » de ces outils. Utiliser le répertoire Rome produisait quoi ? Utiliser le questionnement dont j'ai présenté quelques résultats tout à l'heure produisait quoi ? Qu'est-ce que produisait l'observation ergonomique et qu'est-ce que la validation collective permettait ? Tout cela, non pas dans un désir d'exhaustivité mais pour montrer plutôt les

richesses et les limites de chaque outil, de façon à ce que chaque association définisse ce qu'elle souhaitait mettre en place.

Je souscris tout à fait aux réticences que vous exprimez. Il y a objectivement un danger à passer dans la procéduralisation figée des actes éducatifs qui sont par ailleurs d'une richesse et d'une diversité incroyables. Cette difficulté existe mais laisser dans le flou, dans l'inconnu, dans la non communication sociale les compétences de l'éducateur est aussi catastrophique, pour la société et pour eux. Ça s'explique parce qu'ils étaient dans le quant à soi au sortir de la guerre. Ces différentes associations ont été créées par des magistrats, des éducateurs, dans le climat de reconstruction de l'époque. Tout le monde parlait le même langage. Et puis la décentralisation a changé beaucoup de choses. Le conseiller général lambda ne sait pas faire la différence entre un animateur socioculturel et un éducateur. Il faut lui expliquer ce qu'ils font et comment se fait cette transaction. Par ailleurs, il faut dire aux instances qui délivrent les finances, ce qu'on fait, et sur ce point, on observe soit une attitude de repli (= « touche pas à mon activité »), soit quelque chose qui relève de la transaction et qui, forcément, n'est pas sans risque.

**Sandrine Caroly.** Ça s'inscrit à mon sens dans la dynamique d'évaluation du travail social qui est aussi une demande de construction de l'identité du travail social. Le travail social a souvent emprunté à la psychologie pour se définir et n'a pas constitué de discipline. L'enjeu identitaire était ici important et pour éviter une prescription trop rigide, on a effectivement travaillé avec le milieu qui travaille dans la participation. C'est donc par la mise en œuvre du groupe « métier » et avec la participation des différents intervenants qu'on évite un certain nombre de risques.

## DISCUSSION

**S. Volkoff :** Ce qui est tout de même surprenant, c'est que ce qu'on appelle un peu communément entre nous « l'expérience du déclin », c'est-à-dire élaborer quelque chose à partir du constat que l'on fait que soi-même on change. Élaborer de manière plus ou moins consciente une modification de sa façon de travailler individuellement, collectivement, etc., semble ne guère trouver sa place dans le modèle que vous décrivez. On s'attendrait à ce que, dans ce milieu où on « tchatche », où on n'arrête pas de gamberger, de se regarder les uns les autres, ce travail soit plus facile qu'ailleurs. J'ai changé, je suis différent, je suis pas comme il y a dix ou quinze ans, j'en prends un minimum conscience et je régule. Et même, cette régulation circule collectivement. J'apprends du quinquagénaire, moi qui ne suis que quadra, comment il a lui-même un peu réaménagé sa façon de faire, et sa façon de faire me convient ou pas. J'ai l'impression que là c'est comme si, cette dimension était absente et qu'on se retrouvait avec l'idée que « c'est moi qui ne suis pas comme il faut » ou plutôt « c'est moi qui ne suis plus comme il faut ».

**R. Villatte :** J'ai plutôt envie de souscrire à ce que tu dis.

**S. Caroly :** Cette orientation est aussi liée au fait qu'on était dans une intervention GPPRH. Cependant, dans mon DEA, j'ai comparé un binôme novice et un binôme ancien et on voit que la gestion relationnelle est totalement différente entre novice et ancien, par exemple pour éviter la dégradation d'une situation avec un jeune.

**S. Volkoff :** Mais l'étonnant ça peut être que, quand tu leur restituais ça à eux, si je me souviens bien de ce que tu disais à l'époque, c'était comme si, à l'occasion de ton regard, ils découvraient les différences de stratégies. C'est banal dans beaucoup de milieux professionnels, mais il est très surprenant que, dans ce milieu-là, qui n'arrête pas de brasser de la pratique, ces différences de stratégies n'aient jamais fait l'objet de ce type de confrontation.

**R. Villatte :** Attention, les moments qu'ils appellent « analyse de la pratique » ne sont, d'une part, pas animés par des ergonomes, et sont, d'autre part, uniquement centrés sur le « cas » et la façon dont on s'y prend. C'est curieux mais cet espace est effectivement envahi par la problématique du

jeune et pas tellement par l'activité des travailleurs sociaux. En plus, cette activité n'est pas traçable.

**S. Volkoff :** Il y a des volumes de littérature en psychothérapie institutionnelle qui disent que c'est au travers du travail sur soi que cela fonctionne.

**S. Caroly :** Oui, mais c'est jamais mis en lien avec l'action. C'est vraiment une psychologisation sur le cas.

**A. Grünstein :** Je voudrais juste rebondir sur ce point. J'ai été très frappée au moment où je réalisais quelques études à l'Aide sociale à l'enfance, dans le cadre de projets de rénovation ou d'organisation du travail, du fait que les travailleurs sociaux ne parlent jamais de leur pratique. Dans leurs discussions, ils s'engouffrent complètement dans les situations des familles, mais n'échangent jamais sur la manière dont ils travaillent. Il y a vraiment une non mise en commun de sa pratique avec les autres. Je l'interprétais un peu comme une défense. En effet, la quasi-inexistence d'aspects prescriptifs entraîne que ce que fait un éducateur avec une famille est quelque part aussi ce qu'il est et, du coup, il lui est très difficile d'en parler. Et puis, les situations sont tellement particulières, qu'il est difficile de les comparer. Au final, chacun expose dans la discussion sa façon de faire dans tel ou tel cas. Bref, ils ressassent sans cesse des situations parfois très lourdes, mais évitent complètement les discussions sur les pratiques professionnelles, même en réunion d'équipe.

**R. Villatte :** On a analysé des réunions d'équipe et on a relevé une grosse ambiguïté autour des outils d'extraction du type « Comment je suis une famille depuis six mois : j'y vais de temps en temps, je me construis différentes représentations, je fais des propositions, etc., comment j'en repars au collectif ». C'est totalement non élaboré donc chacun le fait un peu à sa manière, et le psy ou le directeur tirent dans la direction qui les intéresse mais pas obligatoirement du point de vue des travailleurs sociaux. Il est vrai que les procédures qui permettraient de revenir sur la réalité du travail sont inexistantes.

**H. Aisant :** Ma question porte plutôt sur votre méthodologie. Considérant le magma constitutif de ce milieu, je voudrais savoir comment vous vous y êtes pris pour travailler sur les représentations ?

**R. Villatte :** L'idée était de faire le lien entre ces différentes associations préoccupées à des degrés divers par des problèmes d'usure et de GRH. Le premier pas a été fait en répondant à un appel d'offres « vieillissement/âge/travail » du ministère, avec une des associations qui était plus mûre que les autres. On s'est d'abord intéressés aux itinéraires professionnels et on a fait une première étude avec une dizaine de volontaires, en traçant à l'aide d'entretiens individuels et collectifs leurs itinéraires professionnels. Cela nous a permis de tirer aussi quelques éléments sur les bifurcations et tout cela a été exposé non seulement devant les acteurs mais lors d'assemblées générales du personnel.

Dans le même temps, un réseau de partenaires sociaux se réunissait périodiquement pour capitaliser les résultats et définir en quoi sa problématique pouvait justifier qu'ils montent dans le train de cette étude-action. Voilà comment ça s'est passé au final pour les cinq associations. Mais chacune à son rythme et avec des outils qui pouvaient être chaque fois différents. Par exemple, on n'a pas fait d'observation ergonomique partout mais, quand on en a fait, on a cherché à ce que ce soit aussi capitalisé par les autres, qu'ils en profitent. Ce qui est peut-être déroutant, c'est que tout en restant centré sur l'idée que les partenaires arrivent à élaborer une GPPRH propre au milieu, il y ait suffisamment d'outils (par exemple dans l'approche des compétences) pour qu'ils puissent choisir en connaissance de cause (ce qui est différent d'être à la merci du premier marchand d'évaluation des compétences qui passe).

**A. Weill-Fassina :** Je pense que la prise de conscience des éducateurs est un gros problème. Un doctorant de notre laboratoire étudie les éducateurs en foyer socio-éducatif dont le travail est peu déterminé. Le but, en dehors des circuits que suivent les gosses pour arriver là, est de construire un projet socio-éducatif. Le chemin pris par ce thésard a été de regarder avec une grande attention les

observations rédigées par des éducateurs sur tel ou tel gosse. Mais, pour les comprendre vraiment, il a fallu qu'il reprenne les dossiers avec les éducateurs et c'est en reprenant leurs écrits, que les éducateurs ont pris conscience de ce qu'ils recherchaient en rédigeant leurs observations. En fait, ils cherchaient à déterminer des phases d'évolution des gosses dans les projets. C'était une découverte pour eux, une réflexion construite en auto-confrontation, sur ce qu'ils avaient fait. En poursuivant par des observations, il a pu constater que ce guidage, donné par les états qu'ils avaient découverts, permettait maintenant de donner un fil directeur aux éducateurs pour pouvoir avancer dans leurs projets.

**R. Villatte :** Je vous ai dit au début de l'intervention que ça prendrait trois heures pour parler des diagnostics opératifs des éducateurs. Nous avons en effet beaucoup travaillé cette question, notamment pour leur faire comprendre qu'il y a de l'organisé dans ce qu'ils nous renvoient, eux, comme naturel et spontané. Mais ils n'ont pas les mots pour en parler et en rendre compte.



## CHAPITRE 9

### DISCUSSION GÉNÉRALE

Introduite par **Anne Grünstein, ergonome, Jean-Marc Weller, sociologue**

---

**A. Grünstein :** Je vais tenter de vous livrer mes réflexions inspirées de la confrontation de ces deux jours avec mon expérience professionnelle (je travaille depuis plus de dix ans dans un service public).

Sur cette question de l'expérience dans les relations de service, je suis finalement assez convaincue que la formation à l'accueil n'existe pas et que c'est à travers la richesse accumulée dans l'expérience professionnelle, que les agents parviennent à s'adapter à ce travail et à apporter quelque chose. Les agents d'accueil, que j'ai rencontrés, m'ont souvent dit que les formations ne leur apportaient pas grand-chose, sauf en cas de confrontation entre leurs expériences.

Ils sont d'ailleurs souvent dans l'incapacité d'expliquer et de formaliser leurs compétences en matière d'accueil. Comme le disait Claude Germain, dans les situations d'accueil tout est pareil et tout est différent, et bien souvent, il est très difficile de prescrire des manières de faire et d'être. Quand les gens reçoivent ce genre d'indications, ils éprouvent fréquemment un décalage avec les situations vécues.

A mon avis, une chose essentielle, apportée par les différents intervenants au cours de ces trois jours, a été de redonner une place aux personnes qui font ce travail d'accueil, car ce sont souvent des métiers dévalorisés, qu'on pense doux, qu'on pense simples, comme le disait Sandrine Caroly. Ces gens sont placés à l'accueil car on ne sait pas où les mettre, ou bien, on modifie du jour au lendemain un travail de gestion en y ajoutant une prévue tâche d'accueil, comme si c'était une insignifiante petite chose en plus.

Ce sont aussi des métiers qui souffrent de non visibilité. Ce sentiment était très prégnant au cours d'une journée professionnelle sur le métier d'auxiliaire de puéricultrice en crèche et d'éducatrice de jeunes enfants. Cette non visibilité emporte de nombreuses conséquences sur ce métier et sur l'image que les usagers en ont mais aussi sur le vécu des travailleurs. Dans ce métier d'auxiliaire d'accueil, rien n'est formalisé, d'où cette non visibilité pour l'usager de ce qu'ils font. Les parents attendent juste qu'on leur énumère les activités réalisées par les enfants dans la journée, alors que le service apporté ne se limite pas à ça. L'employeur, de son côté, relève des traces dans les bilans d'activité qui sont très éloignées de l'activité réelle.

Je pense que les intérêts pour les relations de service convergent pour différentes raisons. D'une part, comme le soulignait Catherine Teiger, on observe une formidable évolution des métiers d'accueil au niveau de l'emploi. À côté de cette évolution quantitative, on observe aussi une évolution qualitative dans la mesure où l'accueil s'inscrit dans de nombreuses activités (comme les métiers administratifs, le travail technique, etc.).

On peut souligner qu'une grande partie des personnes, qui travaillent pour les usagers dans les services publics, ne sont pas directement en relation avec eux, comme les agents qui interviennent sur les autoroutes dont nous a parlé Claude Germain.

Un autre intérêt à parler des relations de service, et qui a été peu évoqué dans ce séminaire, est lié à la question de la violence des usagers qui augmente de jour en jour, en tout cas dans le secteur dans lequel je travaille. Les conséquences de ces agressions verbales ou physiques extrêmes, sont le *turn-over*, l'usure, les dépressions, etc.

Ces quelques éléments m'incitent à conclure que s'intéresser aux métiers de l'accueil, c'est être en phase avec une question d'actualité.

Je voudrais maintenant revenir sur l'expérience. Elle se construit, à mon sens, à partir de l'expérience professionnelle mais aussi des éléments de la vie. Ici, le terrain devient très glissant, parce qu'on entre dans le registre affectif. C'est vrai si je m'approche des métiers du travail familial, où les professionnelles se battent depuis des années pour se voir reconnaître une identité professionnelle. Elles défendent l'idée que ça n'est pas parce qu'on est mère qu'on peut s'occuper d'enfants, comme ça n'est pas parce qu'on est mère de trois enfants qu'on peut être institutrice, bien que certaines autorités l'aient entendu ainsi pour faire face à des problèmes d'emploi. Il paraît pourtant évident que les compétences ne peuvent être liées à des aptitudes construites par le fait d'avoir vécu la même situation (être éducateur parce qu'on a été jeune, etc.). La construction du métier est tout à fait réelle. Le problème est qu'on observe un déni de l'aspect affectif dans le travail. Peu valorisant, cet aspect n'est pas valorisé, et c'est même quelque chose dont le professionnel doit se garder. C'est assez frappant dans l'exemple développé par Éliane Gerossier sur les aides-soignantes ; il s'agit bien en organisant le roulement entre les aides soignantes, de juguler tout lien affectif entre une professionnelle et un patient. Or, je trouve que c'est une négation du besoin de l'usager ou, disons plutôt, qu'il est difficile, voire douloureux, de ne pas savoir qui s'occupera de soi le lendemain quand on est une personne âgée malade et qu'on a besoin de repères.

Autre point sur l'aspect affectif et l'expérience, la question de la projection. C'est un risque qui court pour tous les métiers de l'accueil, et c'est un risque qui a des effets. Ça peut aller de l'empathie complète à une distance, mais quoi qu'il en soit, l'usager est toujours jugé par rapport à la représentation qu'on s'est faite de lui. La projection donne régulièrement une image assez négative de l'usager.

Les différentes interventions ont bien mis en évidence que l'âge, l'expérience ou encore le collectif de travail sont fondamentaux dans la relation d'accueil.

Ce que j'ai retenu sur l'expérience c'est, d'une part, la capacité des personnes à s'écartier des procédures prescrites jusqu'à en recréer de nouvelles. C'est coûteux pour l'agent. Claude Germain nous a bien expliqué comment les agents des autoroutes prennent le risque de contourner les règles prescrites car ils peuvent être sanctionnés. Même si on touche à la question du collectif, s'écartier du prescrit est tout de même un comportement individuel, en réaction à une situation, qui peut marcher comme il peut échouer. Qu'on soit à la CAF ou à La Poste, quand on s'écarte des règles, on s'écarte de ce que l'employeur a dit de faire, on engage sa responsabilité et le risque encouru n'est, à mon avis, pas le même selon l'âge, l'ancienneté ou encore selon sa situation personnelle.

Les différentes interventions ont pointé l'importance du collectif dans le partage d'expérience et de fait dans la construction de nouvelles compétences, mais elles ont aussi souvent montré que les organisations du travail pouvaient aller à l'encontre du collectif. Celui-ci permet, par exemple, un meilleur diagnostic du besoin de l'usager et de ce qu'on peut faire, autrement dit, cela permet une réélaboration des règles pour une meilleure adaptation des réponses.

Par ailleurs, les collectifs de travail permettent de partager des objectifs, ce que les personnes d'une même équipe ne peuvent pas faire quand elles n'échangent pas sur leurs pratiques. On l'a vu pour les éducateurs qui se limitent à discuter des cas qu'ils suivent. C'est aussi vrai pour les aides-soignantes à domicile. Les professionnels discutent surtout des plaintes des usagers et finissent par créer des collectifs davantage autour de ces plaintes que sur leurs pratiques et les objectifs de leur travail.

J'en arrive à quelque chose dont on n'a pas parlé et qui est pour moi fondamental, la question du plaisir dans les métiers d'accueil. Sans doute l'âge, l'expérience, le collectif jouent dans ces métiers, mais je trouve que le plaisir est essentiel. Par exemple, on nous a demandé de réaménager un local d'accueil où est retirée la carte Améthyste, qui est une carte de transport dont une grande partie est prise en charge par le conseil général. Cette carte est délivrée à des personnes sur des critères d'âge

ou de handicap (moteur ou physique). Un conflit s'est cristallisé autour d'une histoire de photocopieuse. En effet, jusqu'alors, les bénéficiaires devaient apporter à l'accueil les photocopies de documents justifiant leur accès à cette carte. Or, bien souvent, ils n'ont pas fait cette photocopie ; donc ces personnes sont renvoyées vers La Poste ou le centre commercial le plus proche pour les faire. Et comme ils ont pris un ticket pour la file d'attente avant de partir faire leur photocopie, ils réclament à leur retour à réintégrer leur place mais là, on leur demande de refaire la queue. Bref, on est en plein dans l'absurde et les situations sont forcément conflictuelles. Du coup, on a proposé d'installer une photocopieuse, ce qui, au passage, ne paraît pas déplacé dans un service public. Ça évite aux agents de recevoir deux fois la même personne, cela évite aussi les conflits, et puis surtout, c'est une question de service rendu à ces usagers qui ont du mal à se déplacer. Des agents d'accueil se sont alors manifestés, certains craignant une augmentation de leur charge de travail, d'autres considérant que ça ne relevait pas de leur activité, etc. Bref, l'opposition était telle que certains accueillants, qui se seraient volontiers laissés convaincre, préféraient ne rien dire pour ne pas être en porte-à-faux vis-à-vis de leurs collègues. Quand on a gratté un peu, en travaillant notamment autour de cette question du plaisir, on s'est rendu compte que, pour certaines personnes, il n'y avait vraiment aucun plaisir dans cette activité d'accueil et qu'elles développaient un certain nombre de défenses pour supporter ce travail vécu comme une charge.

Une autre réflexion porte sur les avantages et les risques à mettre en évidence l'expérience professionnelle dans l'acquisition de compétences dans ces métiers de relation de service. Il me semble évident que tout le monde n'est pas en capacité de reconnaître les compétences ou de faire ce travail d'accueil. Et la formalisation, on l'a déjà dit, est difficile.

Je peux évoquer pêle-mêle d'autres pistes de réflexions.

Peut-être qu'une réflexion sur l'organisation du travail ou le mode de constitution des équipes (entre expérimentés et non expérimentés) pourrait modifier les recrutements professionnels. Cela pourrait donner aussi des outils pour éviter l'usure, d'autant plus que le personnel social est vieillissant (le recrutement de jeunes est faible) et qu'il doit donc tenir. Il faut aussi être conscient que les professions sociales offrent peu de possibilité de reconversion.

Il paraît aussi nécessaire de travailler sur les représentations des gestionnaires qui pèsent sur les contraintes organisationnelles, pour les modifier. Esther Cloutier expliquait bien les conséquences qu'emporte l'image que les gestionnaires ont d'une personne lourde. Cela n'empêche pas d'intégrer les limites en termes de contraintes économiques, de prix de journée, de coûts de prestation, de rentabilité, etc.

Sur les risques, on peut évoquer d'abord celui de l'évaluation, car formaliser des compétences ouvre la porte à l'évaluation.

Une autre crainte est celle de l'instrumentalisation et je pensais à l'intervention de Benoît Grasser. Les responsables de l'usine ont utilisé l'expérience des opérateurs pour lancer un nouvel atelier et, une fois le processus engagé, ils ont arrêté de manière à empêcher les gens de revendiquer une reconnaissance, financière notamment. Finalement, l'expérience apporte de la performance, mais les gestionnaires se sont arrêtés au seul gain immédiat.

Je terminerai par une réflexion sur mon métier d'ergonome. Au terme de ces journées, on se rend compte qu'on est encore très loin, en ergonomie, de savoir prendre en compte les besoins de l'usager ou du client. Déjà, nous sommes pris par notre propre subjectivité et la subjectivité des personnes qui travaillent. Et puis, nous avons été formés par des ergonomes dont l'essentiel des travaux a été réalisé dans le secteur industriel, secteur où cette troisième personne qu'est l'usager n'existe pas directement. Pour l'ergonomie, il y a là un énorme chantier de travail à entreprendre.

Par rapport au triangle proposé au début de ce séminaire, je dirai qu'il y a bien l'institution, les agents et les usagers, qu'il y a bien des logiques institutionnelles, des logiques suivies par les uns et les autres, qu'il y a des représentations, et je pense que c'est la confrontation des représentations qui crée le contenu de l'accueil.

**J.-M. Weller :** Je suis sociologue du travail et je m'intéresse en particulier aux politiques de modernisation de l'État qui consistent à « rapprocher » les agents du public. Elles remettent de fait en cause un certain nombre de principes des organisations bureaucratiques, comme par exemple la séparation radicale entre un *back office* et un *front office*. Pour mener cette recherche, je réalise des enquêtes, notamment dans des caisses de Sécurité Sociale et à la RATP. Je débute actuellement un travail avec des directions départementales de l'Agriculture.

J'aimerai, avant de me lancer, faire une remarque qui est sans doute une des raisons de ma présence ici aujourd'hui, je suis un sociologue du travail qui s'intéresse vraiment au travail. Ça ressemble à une boutade mais ça n'en est pas une, ou presque. Un sociologue, Louis Quéré, utilise une image pour décrire l'évolution de la sociologie sur les vingt dernières années. Il parle du sociologue et du touriste, et il explique que, jusqu'à une date très récente, finalement, le sociologue était un peu comme un touriste qui s'en va sur une contrée étrangère avec le nez dans son guide et qui veut toujours chercher des causes à ce qu'il a devant les yeux et qu'il ne voit pas. Le tournant décisif d'une partie de la sociologie du travail, depuis les vingt dernières années, serait de décrire, de manière extrêmement attentive, le travail en train de se faire. Et ce virage fait que, nécessairement, les sociologues de mon espèce ne ressemblent pas vraiment à l'idée que les ergonomes ont peut-être des sociologues.

Reste tout de même un effet de bizarrerie pour le sociologue, que je suis, à entrer dans un des hauts lieux de l'ergonomie. D'abord, je suis dérouté par vos catégories. Pour les ergonomes, l'intervention est quelque chose d'extrêmement important, avec une réelle épaisseur. La manière dont l'ergonome arrive sur son terrain est frappante. Il a immédiatement des observables et un outillage extrêmement sophistiqué (auto-confrontation, logiciels, etc.) Bref, je suis assez impressionné et assez démunis face à ce déploiement de méthodes.

À l'aune des interventions et discussions de ces trois derniers jours, je vais essayer d'évoquer les problèmes sur lesquels on bute, quand on est sociologue et qu'on s'intéresse pour de vrai au travail. Je suis parti de trois questions, auxquelles j'ai tenté d'apporter des réponses.

### **Première question : comment observer l'expérience professionnelle des prestataires de service ?**

Sur ce point, sociologues et ergonomes s'accordent. Il y a bien l'idée d'un savoir implicite qui va être rendu visible uniquement par l'observation. Il s'agit de saisir le travail en acte, en situation, pour prendre, là, des expressions que des sociologues de mon espèce aiment bien rappeler, de façon à rendre compte de ces multiples arrangements locaux, de ces manières de faire, et qui disent quelque chose de la façon dont les travailleurs s'acquittent de leur mission. On voit des manières de gérer la circulation autoroutière lorsqu'il y a un accident et de poser des dérivations ; on voit des manières de noter l'information, quand on a un logiciel sur écran et quand on est un technicien des CAF.

Tout ça est évidemment important, mais qu'observe-t-on en fait ? J'ai tenté de dresser une petite liste : on s'intéresse aux chaînes d'information, aux échanges verbaux, aux postures, aux déplacements, parce que, nécessairement, on a là des moments privilégiés pour saisir ce savoir implicite, ces manières de faire, qui rendent compte de l'activité du prestataire de service. Mais il n'y a pas simplement des activités, des manières de faire, des routines de travail, il y a aussi une manière plus large de penser son intervention et de catégoriser le réel. Par exemple, quand on écoute les agents de la DDE (direction départementale de l'équipement), il y a cette drôle de façon de catégoriser les choses : l'incident, l'accident et le sur-accident. Et derrière cette manière de faire, il y a très certainement une théorie de l'autoroute et de l'usager, une façon de définir ce qu'est une autoroute, ce qu'est un usager d'une autoroute et, par conséquent, ce qu'est le travail d'un agent de la DDE.

Il s'agit donc de restituer ce que la sociologie appelle les « théories indigènes », entendues comme la façon dont les travailleurs construisent, depuis leur propre point de vue, le travail et le sens de ce qu'ils font. Sans rien préjuger, il me semble qu'il est important de saisir ces théories indigènes, celle

de l'agent de la DDE, du guichetier de La Poste, de l'aide-soignante qui intervient auprès des personnes âgées, car c'est probablement depuis ces théories qu'un travail réflexif est possible sur les pratiques et, par conséquent, que la construction d'une expérience peut être rendue visible et explicable.

Observer l'expérience, c'est à la fois observer des activités pratiques que l'on ne peut décrire qu'en situation et puis une manière de les comprendre, de les saisir, et là je suis vraiment ébloui par l'effet pédagogique des techniques d'auto-confrontation, par exemple, qui permettent de rendre visible toute cette théorie d'arrière-plan, tous ces savoirs que le travailleur mobilise pour appliquer les règles ou s'en écarter.

### **Deuxième question : sur quels objets porte cette expérience, dès lors qu'il s'agit de relations de service ?**

Il me semble qu'un certain nombre d'interventions ont beaucoup discuté de ce que Sandrine Caroly a appelé des « conflits de buts ». L'expérience professionnelle permet finalement de savoir arbitrer entre les conflits de buts qui surgissent dans le cours de l'action. Après, il y a plusieurs façons de les catégoriser, mais on voit bien que les aides-soignantes, chez les personnes âgées, arbitrent entre la communication utilitaire et la communication conviviale. On voit aussi la façon dont elles s'ajustent aux contraintes de temps dans les déplacements entre les domiciles.

Ce matin, on a évoqué des conflits éthiques avec les guichetiers de La Poste, entre les contraintes de l'activité commerciale et les dispositifs gestionnaires qui servent à évaluer le travail de l'agent et puis ses propres convictions en termes de service public (de service à rendre à l'usager). C'est un point de forte convergence avec les travaux sociologiques sur le travail. L'attention portée aux épreuves, aux situations d'épreuves pour le dire autrement, constitue des points importants, sachant que ces épreuves peuvent être de simples contradictions entre des impératifs apparemment inconciliables et dont l'agent va parfaitement savoir quoi faire, et puis des situations où, au contraire, il tombe sur une béance car il ne sait pas quoi faire.

**S. Volkoff :** Dans son exposé, Catherine Teiger a rappelé la racine grecque du mot « épreuve » dans l'étymologie même du mot « expérience ». Le hasard fait bien les choses.

**J.-M. Weller :** Un autre objet sur lequel porte l'expérience et qu'on a finalement peu évoqué hormis Anne à l'instant dans son introduction, c'est la question de la relation avec la clientèle proprement dite et toutes les questions qui touchent à la bonne distance, au bon réglage, qui suppose d'être ni trop proche ni trop lointain. Il existe toute une littérature sur cette question en sociologie, notamment des travaux célèbres sur les relations entre l'infirmière et le patient, mais aussi le pasteur et ses ouailles, le musicien et son auditoire. Bref, trouver la bonne distance est une des marques du professionnel. Ce qui est intéressant, c'est qu'en même temps, dans ces travaux sociologiques, on voit comment la définition de cette distance fait l'objet de régulations collectives intenses. Je pense, par exemple, aux travaux de Goffman sur les soignants dans l'hôpital psychiatrique où il a enquêté. Quand des infirmières commencent à devenir trop proches des malades, immédiatement leurs collègues les mettent à l'abri de façon à les protéger ; mais le problème est qu'elles deviennent trop distantes et, à un moment donné, elles le deviennent tellement que leurs collègues les rapprochent. Cette régulation forme un cycle que Goffman appelle cycle « compassion-distance ». La sociologie s'intéresse ici à cette régulation collective dans l'espace de travail. Je pense à d'autres travaux évoqués notamment par Hélène David dans son intervention, comme celui de Horschild (?), sur le travail affectif, et sur les sentiments.

J'ai été étonné qu'on n'en discute pas, d'autant qu'il existe des théories parfaitement constituées, qu'on repère aujourd'hui de manière forte, dans certains milieux professionnels. Par exemple la théorie du *burn-out*, évoquée ce matin, repose très certainement sur des présupposés différents de ceux des analyses sociologiques, mais c'est quelque chose que je pourrais reprendre à mon compte pour analyser la relation à la clientèle.

**S. Volkoff :** Je ne sais pas si tu connais l'ouvrage de Marc Loriol qui s'appelle *Le temps de la fatigue*, et qui est sorti l'année dernière. Il propose une théorie sociologique du *burn-out* et plus généralement de la fatigue en milieu professionnel. Il montre surtout que la coupure disciplinaire n'est finalement pas aussi étanche qu'il y paraît.

**J.-M. Weller :** Je pensais justement à l'ouvrage de Marc Loriol. Il est intéressant de voir l'histoire de cette théorie et sur quels types de catégorisation elle repose, et là où elle se diffuse. On voit bien qu'elle n'a pas diffusé dans tous les milieux, que certains milieux professionnels vont se l'approprier facilement et rapidement (comme les infirmières), alors qu'elle ne sera pas opérante dans d'autres.

**Troisième question : de quoi dépend l'élaboration de cette expérience professionnelle, comment les agents constituent ce savoir partagé implicite, qui leur permet d'agir depuis un milieu, une culture on pourrait dire, et de ne pas finalement se retrouver seul dans l'épreuve ?**

Plusieurs éléments de réponse ont été avancés et qui ne reposent d'ailleurs pas nécessairement sur les mêmes présupposés.

Première réponse : les conditions de travail. Par exemple, Claude Germain nous a rappelé qu'on était sur un tronçon de l'autoroute avec un trafic de plus en plus important, des accidents mortels de plus en plus nombreux, avec de moins en moins de personnel, pour une organisation et des technologies équivalentes.

Le problème est que souvent, lorsqu'on regarde plusieurs organisations ou collectifs de travail, on s'aperçoit que, sous des conditions de travail à peu près équivalentes, les réactions peuvent tout de même être très différentes. Par conséquent, ça ne peut être la seule variable explicative. Je me suis d'ailleurs fait la réflexion qu'un certain nombre d'interventions faisaient reposer leurs matériaux empiriques sur plusieurs terrains dans l'idée de les comparer. Ainsi, il ne s'agit pas de parler du travail du guichetier depuis un bureau de poste mais depuis deux bureaux de poste, mais deux bureaux de poste dont la configuration matérielle, spatiale est à peu près similaire, de sorte qu'on va pouvoir comparer en enregistrant des différences.

Un autre élément de réponse réside probablement dans l'agencement, c'est-à-dire la manière dont le travail est agencé, la manière dont les outils, les techniques, les machines, les objets, tous les *artefacts* qui composent avec l'activité de travail sont articulés, liés à l'activité réelle de travail.

Cela paraît sans doute naïf de dire cela et pourtant, je me souviens d'une enquête dans une caisse d'Allocations familiales où les techniciens me parlaient des allocataires, notamment des cas lourds sur lesquels ils étaient intarissables. Je me suis dit qu'il fallait quand même que je comprenne de quoi il s'agissait. Finalement, un agent un jour me dit : « C'est pas compliqué, un cas lourd c'est un cas qui fait plus de quinze centimètres d'épaisseur », et là, j'ai compris. Il faut le prendre au sens littéral, un cas lourd c'est un cas qui pèse lourd, c'est-à-dire que c'est un cas qui a la spécificité d'être complètement décalé par rapport aux *artefacts* dont dispose l'agent pour travailler, de sorte que sans cesse, à chaque fois que l'agent essaie de traiter l'affaire, l'affaire est « refoulée » (selon ses propres termes). À chaque fois qu'il est refoulé, ça fait une feuille de plus dans le dossier. Derrière sa manière de catégoriser son travail et de distinguer les cas lourds des autres cas, il y a des *artefacts* (comme le logiciel analysé par Corinne Gaudart). En sociologie, ce sont des éléments essentiels, et sur lesquels on se retrouve avec les ergonomes.

La réflexion proposée par Sandrine Caroly sur le système/autrui/l'agent/le client, bref l'idée de penser l'activité de travail depuis cette unité élémentaire d'observation, est une proposition où se rejoignent certains travaux comme ceux de la cognition distribuée, travaux essentiels pour des sociologues à partir du moment où ils veulent savoir ce que font les guichetiers à l'intérieur d'un guichet, et pas simplement ce que font les guichetiers. C'est le guichet qu'il va falloir nécessairement prendre en compte, c'est le guichet qui constitue l'unité d'observation. Nous sommes bien d'accord, sociologues et ergonomes, sur l'extrême décalage entre ces *artefacts* de gestion censés proposer des résumés ou des évaluations de l'activité de travail des agents, et le réel de l'activité de service.

La question qui se pose est bien de quelles capacités les agents disposent pour pouvoir tenir malgré ces décalages, entre une activité de travail reconfigurée à la mode « relation de service », de manière de plus en plus forte, et des *artefacts* de gestion, dont la référence reste quand même, de manière majeure, une référence industrielle.

**G. Cornet :** Ces journées m'ont beaucoup apporté notamment sur la non reconnaissance en matière d'évaluation des compétences implicites.

Par rapport à ce que vous avez dit sur la pression procédurale croissante, l'industrialisation des processus, je pense que, dans les métiers de service, les compétences implicites sont particulièrement importantes notamment par rapport à l'âge et l'expérience.

La deuxième chose est ce constat dans les rapports de clientèle de la montée des situations de violence et de l'importance de l'âge, de l'expérience et de l'organisation pour y répondre. Je me souviens d'une anecdote sur les réclamations dans les grandes surfaces, où le type expliquait comment il avait aidé à résoudre le problème de violence des usagers qui arrivaient au bureau de réclamation en plaçant un miroir derrière l'agent. La personne arrivant, gesticulant, se voyait et se calmait aussitôt. Sans résoudre les problèmes au fond, l'introduction de ce miroir montrait l'intégration de cette difficulté dans l'organisation du travail.

Troisième réflexion par rapport à l'usure, le *burn-out* et l'âge. J'ai été très surpris par l'absence de relation dans les analyses et je me suis demandé pourquoi. Dans les études européennes sur la profession des enseignants, on s'aperçoit que les syndromes d'épuisement sont caractéristiques et arrivent tous entre 52 et 55/57 ans. On note des syndromes d'épuisement, de dépression, du *burn-out*. Et effectivement, ces gens ont peu de marge de manœuvre et ressentent un décalage douloureux par rapport aux jeunes. Et puis un proviseur m'expliquait le manque d'échanges interprofessionnels. La formation est faite une fois pour toutes, et l'évaluation est réalisée par un inspecteur général qui passe une fois de temps en temps dans une classe.

Conclusion, est-ce que finalement, dans une société vieillissante, on sait bien reconnaître l'expérience ? Dans une société de service, qui connaît des mouvements de retraites massives, s'est-on préparé à répondre aux besoins de service ?

**S. Volkoff :** Je voudrais réagir sur plusieurs points. D'abord, sur l'histoire du *burn-out* et des réactions d'atteinte à la santé, de souffrance ou de mauvais état, notamment dans des relations avec le public, le lien avec l'âge et l'expérience n'est ni évident ni clair dans un sens ou dans l'autre. Ni même d'ailleurs le lien avec l'ancienneté dans les situations. Personnellement, je pense que ça reflète le fait que les notions de « *burn-out* », quelle que soit la richesse des travaux dans le domaine, sont très composites et qu'il est probable que, si on les subdivise un peu, on retrouvera des éléments indexés à l'âge dans un sens et des éléments indexés à l'âge dans un autre. Je fais ici référence aux résultats de l'enquête « Estev » que certains ici connaissent. Dans cette grosse enquête interprofessionnelle « santé, travail et vieillissement », il apparaît qu'en milieu de travail, les réactions du type irritabilité seraient plutôt en déclin avec l'âge, et les réactions de type lassitude seraient plutôt en progression. À la limite, sur le tableau qu'un certain nombre d'auteurs nomment *burn-out*, le sentiment est qu'il existerait un composé des deux. Il ne serait pas idiot que cette mixité-là aboutisse à un non corrélat statistique avec l'âge à la sortie.

Sur la reconnaissance, si j'avais une inquiétude, elle ne porterait pas nécessairement sur les procédures de reconnaissance de l'expérience, mais plutôt sur les procédures de reconnaissance de ce qui permet de la construire. C'est au moins autant la reconnaissance de cette pratique de construction de l'expérience que la reconnaissance de l'expérience elle-même qu'il s'agirait de protéger. À la limite, je reprends l'exemple que Corinne donnait de la fameuse zone technique ; cette zone en clair, bienfaisante dans le logiciel de la région Île-de-France, était elle-même la pure et simple reconduction par un décideur d'une forme précédente (une zone appelée la « zone bloc-notes ») dans le logiciel encore antérieur de dix ou quinze ans. En discutant de cet aspect avec le concepteur, on a compris il n'avait jamais su, faute de temps ou d'intérêt, à quoi servait cette zone bloc-notes, il ne sait

pas exactement aujourd'hui à quoi sert la zone technique, mais entre les deux, il a pris la bonne décision qui était de la maintenir malgré tout. Ce type de réflexe peut être suffisant : « Je n'ai pas tout compris sur les manifestations de compétences dans les relations de service, mais je me mets en situation d'avoir perçu et de ne pas saccager dans mon incompréhension, des dispositifs existants qu'il va s'agir de préserver ». J'ai bien peur que souvent ce soit là-dessus que les réorganisations dans les services publics passent outre.

**A. Grünstein :** Ça me fait penser qu'au moment où ont été lancés des projets d'informatisation de services, comme à l'ASE, on a retiré, pour obéir aux préconisations de la CNIL de respect des usagers, ce genre de « zone bloc-notes ». Mais il existait aussi un registre papier des lieux d'accueil pour enfants avec notamment au niveau des assistantes maternelles des commentaires du type : « telle personne préfère accueillir des enfants très jeunes ». Comment communiquer ça dans l'outil informatique, sachant qu'on ne peut pas aller aussi loin dans les commentaires informatiques ?

Autre exemple au niveau des circonscriptions sociales, où, pour le moment, tout est encore papier, certains commencent à développer des outils techniques pour remplacer le registre des usagers et peut-être un jour l'agenda des rendez-vous, etc. D'un côté, l'absence d'outils génère des contraintes dans l'organisation qui obligent les professionnels au bidouillage, et de l'autre, on va leur supprimer les outils qu'eux-mêmes avaient créés pour accomplir leur activité, notamment ces zones libres comme les bloc-notes.

**S. Volkoff :** Il y a des moments où on se demande à quel processus de décision tout cela renvoie, je pose la question à ceux qui sont dans l'univers des sciences de la gestion. Pour nous, cela reste bien souvent une énigme comme la disparition de la doublure chez les facteurs. Quand un facteur prenait une nouvelle tournée, durant trois jours il la faisait en doublon avec l'ancien. Juste trois jours !! Quand on voit dans quelle souffrance le jeune qui n'a pas fait trois jours de doublure prend sa nouvelle tournée, son nouveau quartier, on aurait tendance à se dire qu'un calcul de pure évaluation de performance, que le calcul le plus brutal, le plus basique, est forcément un calcul à coût négatif. Par quelles chaînes de décision en est-on arrivé à décider un jour la suppression des trois jours de tournée, vu la mesure du prix à payer ?

**S. Caroly :** Sur les moyens de reconnaissance, je voudrais reprendre quelques exemples sur les guichetiers. Des décisions et des orientations sont actuellement prises sur une séparation physique de plus en plus importante entre les facteurs et les guichetiers, et même une délocalisation au niveau géographique. Ces décisions nous interpellent car elles vont à l'encontre de ce qu'on a pu montrer. De même, la productivité individuelle est mise en avant contrairement aux objectifs collectifs de vente. On ne sait pas trop comment se fondent de telles décisions au niveau politique.

Pour ma part, je m'interroge sur les conséquences du *turn-over* des cadres, qui est assez élevé à La Poste (tous les deux ou trois ans les cadres changent). Dans le bureau de poste en province, les agents avaient adapté le support de vente en développant sur les enveloppes pré-timbrées, des illustrations de monuments de la région. Un nouveau cadre est arrivé et, sans donner de raison, a refusé de maintenir ce support qui permettait effectivement de vendre davantage. Plus largement, le *turn-over* des cadres interroge la continuité d'un certain nombre de constructions qui permettent d'éviter des situations critiques.

Je voudrais maintenant revenir sur la question de la bonne distance, qu'effectivement nous avons peu abordée dans notre présentation. Toutefois, dans nos travaux (sur le travail social et sur les guichetiers), cette question a été étudiée. Par exemple, les éducateurs en foyer utilisent leur corps pour marquer la distance. Un jeune professionnel va enlacer, embrasser, serrer un jeune et un plus ancien sera beaucoup plus distant au niveau corporel. De même, la gestion temporelle permet de marquer la distance. Les jeunes éducateurs en foyer sont en continuité avec les jeunes, tandis que les plus anciens sont en gestion au coup par coup, notamment en prenant des temps, à l'extérieur dans un bureau, sans être en contact direct avec les jeunes. Cette distance sera marquée aussi par la gestion des déplacements, beaucoup moins fréquents chez les anciens et qui correspondent au diagnostic d'une situation qui peut se dégrader. Et puis, un jeune professionnel peut passer une heure dans une

chambre avec un jeune, alors qu'un ancien discutera peut-être seulement un quart d'heure, dans un bureau, en utilisant différents outils techniques (comme un calendrier) pour marquer effectivement une distance. On observe aussi le marquage de la distance chez les guichetiers, notamment dans le ton employé pour dire bonjour ou encore dans l'évitement d'un certain nombre de discussions trop personnelles, trop confidentielles, trop secrètes avec la personne.

Par rapport à ce que disait Anne Grünstein sur le risque lié au contournement des règles, je suis d'accord. Il peut y avoir des aspects de sanction, des aspects très négatifs à montrer aussi ouvertement qu'on contourne les règles. En même temps, si, dans le métier des guichetiers, on a fait le choix de le montrer, c'est pour accompagner un changement de représentation, notamment de l'employeur basé sur des stéréotypes du type : S'ils ne vendent pas, c'est qu'ils ne sont pas "performants" ». Or, les âgés expérimentés privilégient l'adaptation du produit au besoin du client, argumentant que « Si le client est content du produit, il reviendra et redemandera ce produit ».

J'aurais aimé discuter plus avant sur la relation entre la recherche sur l'activité de service et les recherches menées jusqu'alors en ergonomie sur le milieu industriel. La plupart des modèles de gestion utilisés dans les activités de service, reposent sur des modèles classiques de gestion dans les milieux industriels (normalisation, standardisation, etc.). Je crois que, si on ouvre à un modèle particulier l'activité de service, on peut aussi contribuer à faire évoluer les modèles industriels qui s'orientent vers des contraintes marchandes.

**XX :** J'aimerais discuter sur ce que le champ ouvert par la relation de service peut poser comme question à l'ergonomie, voire s'interroger sur une crise potentielle en ergonomie dans la mesure où elle devra s'interroger sur ses fondements, sur l'activité du travail et justement sur ce qu'elle peut apporter. Je pense, ici, au propos de Philippe Zarifian dans le dernier colloque Ergonomie-Sociologie, qui disait qu'il fallait faire une différence entre ce qu'il appelle « l'agir », en référence à « l'agir communicationnel » d'Habermas ou à d'autres auteurs qui prennent en compte la question du plaisir et des valeurs dans le travail, ce que l'ergonomie a tendance à laisser de côté dans le milieu industriel, alors, que dans la relation de service, ça n'est plus possible.

On ne peut plus se contenter de dire : « Il faut adapter le travail à l'homme », parce que la relation de service ne prend plus seulement en compte les acteurs en tant qu'employeur et salarié, mais introduit un troisième acteur, l'usager (client, etc.), qui est lui aussi prescripteur dans le travail. Par contre, on ne peut pas agir sur lui. Que signifie « adapter le travail à l'homme » à partir du moment où on ne peut pas agir sur un des éléments fondamentaux de la prescription ?

On peut effectivement mettre un miroir pour que l'usager puisse se voir et modifier son comportement mais il s'avère qu'aujourd'hui on aurait plutôt tendance à mettre le client dans une situation de droit à être demandeur d'un service de plus en plus exigeant, ce qui crée, à mon avis, de fortes contradictions dans le travail. Je pense à une étude menée à Toulouse sur des réseaux de bus locaux et qui avait mis en évidence les aspects liés à l'insécurité des chauffeurs de bus lorsqu'ils venaient chercher les enfants particulièrement turbulents à la sortie de l'école. Ils se sont dit qu'agir sur la situation nécessitait de dépasser la simple intervention de l'entreprise, mais devait impliquer au-delà de l'entreprise un certain nombre d'organismes et d'institutions dans le réseau local (dont l'école, la municipalité, etc.) Il ne s'agissait plus d'une démarche ergonomique du type « adaptation des moyens de travail à l'homme ». Ça ouvre un champ sur lequel les ergonomes doivent réfléchir.

**S. Volkoff :** On pourrait prendre comme idée générale, et elle était présente dans le séminaire, que plus les situations de travail sont compliquées, et en voilà une, plus on a besoin d'expérience pour y faire face, en tant que matériaux de situations précédemment accumulées, réarticulées, retravaillées par les gens. Une partie de la réponse à la question « Qu'est-ce qu'on peut faire ? » serait, dans cette situation-là, « Qu'est-ce que vous, entreprise, faites ? » et puis « Qu'est-ce que je comprends, moi, ergonome ou intervenant, chercheur quelconque, de ce que vous faites, sur la construction et la mise en œuvre de l'expérience ? ». En effet, les situations ne vont pas se ressembler ; en effet, les exigences sont variées, les publics divers, etc., mais une partie au moins de ces difficultés est surmontable

si l'expérience peut jouer à plein. La question qu'on peut essayer de traiter est : « Vous mettez-vous en conditions pour que l'expérience puisse jouer à plein ? »

**XX :** Oui, mais à partir de ce moment on réintroduit des éléments qui ne l'ont pas été dans l'étude en milieu industriel, à savoir tous les rapports à l'affect et au plaisir au travail. Une des critiques faite par Philippe Zarifian, qui était discutant sur un texte d'une ergonome, Béatrice Barthe, est qu'il y avait dans son intervention une sorte de bélaviorisme de la contrainte. L'ergonomie avait tendance à considérer que l'homme, dans son activité au travail, était confronté à un certain nombre de contraintes et trouvait des moyens pour réguler ses contraintes en puisant dans le collectif et ailleurs. Sauf qu'ici, se manifestent les effets de l'expérience et pas, à mon sens, le contenu. Son idée était que ce bélaviorisme de la recherche, ce fonctionnalisme, n'était pas un outil suffisant pour comprendre la globalité du travail, ce qui me semble juste.

**S. Volkoff :** Ce sont des réflexions qui sont maintenant aiguillées vers l'ergonomie par toute une série de chercheurs proches, dans le champ de la psycho-dynamique du travail, comme Ph. Davezies, Yves Clot, Damien Cru, etc. Ils disent, avec d'ailleurs un certain respect pour l'ergonomie, qu'en franchissant un pas qui n'est pas si considérable, les ergonomes devraient pouvoir passer du registre de l'activité au registre de l'action. Ce qui, d'un certain point de vue, est compréhensible et vrai. Je rappelle d'ailleurs que l'étude de Sandrine Caroly s'est faite en collaboration avec l'équipe de Yves Clot et, dans cette étude, cette dimension était présente. Il n'y a donc aucun refus de principe. Cela dit, une des difficultés contextuelles, telle qu'on la vit au Créapt, est que le registre que tu décris-là est présent (même s'il l'est de manière peu travaillée) dans les propos spontanés de toute une série d'acteurs quand ils évoquent les questions de l'expérience, de la relation entre l'expérience et l'efficacité, etc. Tout ce registre motivationnel, du plaisir, est dans la culture commune et, pour le coup, il faut se garder d'opérer un raccourci qui consisterait à conjecturer sur ces dimensions sens/projet/plaisir/bonheur/identité, etc., sans faire le détour, comme disait Jean-Marc, par le travail en train de se faire, car c'est une autre manière de lire ces questions de l'action. C'est un vaste débat, mais c'était juste pour expliquer pourquoi il faut, au moins petit à petit, avoir des registres d'interprétation dans le champ que tu évoques, mais en même temps, ça n'est pas évident dans les recherches vieillissement/expérience. On est nécessairement prudent si on veut apporter un point d'extériorité dans l'entreprise.

**A. Weill-Fassina :** Je voudrais revenir sur les termes qu'on utilise. On emploie à tout casser le mot « expérience », on parle de « construction de l'expérience » mais, à mon avis, on est en train de confondre expérience et compétences. L'expérience, pour moi, c'est un temps de vécu sur lequel on a pu réfléchir ; certaines personnes vivent des expériences sans jamais rien apprendre de leur vie et d'autres en tirent des conséquences. Ce qui va faire que l'expérience sert, c'est la rencontre d'obstacles, c'est qu'on a appris les conséquences de ses actions et à chercher dans nos actions, tout ça fait des compétences, c'est-à-dire une manière de procéder. On va pouvoir juger en établissant des corrélations entre plusieurs choses, entre un temps d'expérience, un temps de travail vécu dans une situation donnée, des performances. Seulement l'ergonomie a montré que cette performance pouvait être atteinte différemment et avec des compétences différentes. Alors, comment observer l'expérience professionnelle ? En fait, je n'observe jamais l'expérience professionnelle. C'est une inférence. Je vais observer l'activité des individus, c'est-à-dire les informations, les verbalisations, les déplacements, les manières de faire, et je vais articuler ça avec les représentations qu'ils ont de leur situation de travail et les stratégies qu'ils mettent en œuvre. Donc j'ai une action que j'observe, j'ai ce qu'ils en disent qui est un niveau supplémentaire, j'ai mon interprétation sur leur interprétation, à vérifier avec eux avec les confrontations et auto-confrontations, et à partir de ça, je me demande comment est organisée leur action. Est-ce qu'ils anticipent ? Quel est le champ des possibles qu'ils regardent ? Quelle est l'extension du champ spatial ? Qu'est-ce qu'ils envisagent de faire ? Comment ils le jugent ? Comment ils choisissent ? Ce sont des caractéristiques de processus cognitifs et, à ce niveau-là, je vais pouvoir parler de compétences. Je ne vais donc pas observer d'expérience professionnelle mais inférer les compétences.

Par rapport à ce problème industrie/relation de service, je crois que la notion d'éthique ressort plus clairement dans les relations de service. Pourtant, je l'ai rencontrée chez les conducteurs de trains, où on a supprimé le compagnonnage comme à La Poste. Les anciens expliquent que l'essentiel n'est pas la vitesse mais d'arriver à ne pas traîner sans pour autant secouer le passager. Ils considèrent que les contraintes qui pèsent sur eux, leur font perdre leur éthique professionnelle, que c'est un problème de valeurs. Dans l'industrie, on observe aussi de graves démotivations du fait de contraintes qui portent atteinte aux valeurs des opérateurs.

**A. Grünstein :** Je trouve quand même que expérience/compétence/plaisir ont un lien. Certaines personnes peuvent avoir la même expérience sans pour autant que les compétences développées soient les mêmes. Et peut-être que le passage dans tout ça, est le plaisir dans ce qu'on a fait, dans la mesure où les personnes n'auront pas vécu de la même manière une même période de travail (en termes de durée ou d'expérience professionnelle). Je pense que le plaisir pris dans cette expérience de travail a des conséquences sur les compétences qu'on développe.

**H. David :** J'aimerais revenir sur les propos de mon collègue sociologue. Il a évoqué très rapidement un courant important de la sociologie du travail qu'on appelle parfois « industrielle ». À mon avis, le projet de ce courant a été très largement subordonné au projet plus vaste d'expliquer la transformation de la société. La sociologie est d'ailleurs née du projet d'explicitation de la naissance de la société industrielle notamment avec Durkheim. En ce sens, je dirais que, très souvent, le travail a été utilisé de façon instrumentale comme un facteur causal, ou un indicateur parmi d'autres, pour expliquer la transformation de la société.

Un autre courant plus récent de la sociologie utilisait des indicateurs quantitatifs assez sommaires par rapport au travail pour expliquer le passage à ce que certains vont appeler une « société post-industrielle », où la proportion d'emplois de service (et non pas industriels) sera un critère fondamental. Ainsi, l'ouvrage de Daniel Bayle publié au milieu des années soixante-dix aux États-Unis, indiquait les tendances futures de la société américaine, qui s'orientait vers une société post-industrielle. À l'aide de classifications très sommaires, Bayle prévoyait une polarisation entre des emplois qui requéraient un niveau de savoir scientifique ou théorique très élevé et des emplois avec des relations de service, c'est-à-dire des rapports de proximité avec les personnes. Étant sociologue, j'ai toujours ces schémas-là en tête, et par rapport au travail des ergonomes pour lequel je partage le même émerveillement que Jean-Marc, je m'interroge sur l'utilité des grandes généralisations de la sociologie, mais je me dis qu'au fond ces études sociologiques générales ont quand même de l'intérêt. Par exemple, un des débats importants sur la société post-industrielle est le rôle que va continuer à jouer l'industrie et l'articulation entre la production industrielle et les services. Il faut arriver à cerner davantage l'articulation entre les deux. C'est un non-sens d'imaginer qu'on se trouve dans une société uniquement de services, car la base de l'économie est disons matérielle ou économique. Alors je trouve qu'il est tout de même bon de se rappeler que même si l'augmentation dans les services a été extrêmement forte, cette augmentation va plafonner et la réalité industrielle demeure tout de même importante.

**XX :** Je voudrais réagir sur plusieurs aspects. D'abord, j'aimerais dire que « l'accueil » est une activité qui reste à définir. Qu'entend-on par « faire de l'accueil » dans les services publics ?

Un discours politique et managérial fort est entré depuis plusieurs années dans le service public (notamment celui de la protection sociale), qui met en avant les relations avec l'usager. J'ai l'impression qu'on passe d'une conception où l'usager n'existe pas, à une conception où, au contraire, il apparaît comme un troisième personnage posant d'énormes problèmes à l'ergonome ou au sociologue.

Ensuite, les sociologues ont beaucoup travaillé sur la question de la proximité et de la bonne distance. J'ai d'ailleurs pu observer dans les caisses primaires, la prégnance de ce discours de la proximité (il faut être proche, répondre à l'usager, il ne doit pas attendre, etc.). En même temps, dans la pratique, cette proximité a des limites et vient notamment interférer avec des agencements

de travail que l'agent construit. Et parfois, le collectif de travail va venir réguler cette proximité, pour l'empêcher d'interférer sur le travail à accomplir.

**J.-M. Weller :** Il me semble tout de même que cette idée qu'on passerait d'une forme d'organisation industrielle à un modèle de relations de service n'est pas très nette. Sur certains aspects ça paraît vrai mais pour la plupart des outils de gestion que je peux observer dans les caisses de Sécurité Sociale, la référence reste encore extrêmement industrielle. Les caisses sont classées, évaluées sur la base du nombre de dossiers qu'elles produisent. Maintenant, je comprends bien le travail opéré par le *management* de réécriture de l'activité des caisses dans les termes de la relation de service. Le problème est de savoir quel ancrage, quelle articulation ce type de description a avec la réalité du travail des agents. Ensuite, les caisses de Sécurité Sociale sont des organismes où le travail des agents consiste à étudier les droits de l'usager. Le travail de fond est donc un travail juridique qui s'inscrit dans un cadre juridique beaucoup plus large, qui renvoie à des principes de service public, d'égalité de traitement, etc. Le problème étant : quelle est la compatibilité d'un modèle qui fait référence à la relation de service avec des activités qui, de manière profonde, n'en font pas ?

Je m'étais amusé à faire un article sur la notion de « relation de service », depuis le travail de Goffman, pour essayer de la formaliser. La question toute bête que cet auteur se pose est de savoir si le travail des soignants sur lesquels il travaille et qui ne cessent de raconter qu'ils sont au service des patients est vraiment de la relation de service. Il conclut que c'est un abus moral grave, que les hôpitaux psychiatriques ne sont pas au service des malades et si on caractérise le modèle de la relation de service, la relation médicale, telle que Goffman la voit à son époque dans les institutions psychiatriques, n'y correspond pas. Tout ça pour dire que des organisations peuvent faire référence au modèle de la relation de service sans pour autant en faire. Ce sont des usages métaphoriques ou abusifs du modèle de la relation de service.

Deuxième chose, je voulais intervenir sur ces remarques récurrentes sur le fait qu'on est en train de casser des collectifs de travail, que certains métiers perdent leur éthique. Je me demande si la contrepartie n'est pas la manifestation de phénomènes complètement erratiques et imprévisibles, qui sont des phénomènes de folie, où littéralement les gens font n'importe quoi. Parfois, je suis estomaqué par le fait que tout se passe comme si les gens devenaient fous. Par exemple, dans les caisses de Sécurité Sociale, des agents parlent du problème du racisme et j'ai le souvenir que certains expliquaient : « Moi, en étant au guichet, je devenais raciste », c'est-à-dire qu'ils commençaient à gagner des convictions avec lesquelles ils sont profondément en désaccord. Ils sentent que la bascule est possible, donc ils arrêtent et se mettent en retrait. Je pense que, dans ces moments-là, les agents perdent littéralement pied justement parce qu'il n'y a plus de milieu professionnel où développer ce que la psycho-dynamique appelleraient des « stratégies défensives de métier ». Et alors le racisme devient une stratégie défensive possible, qui permet de se protéger du public, sans doute d'une drôle de manière.

**XX :** Mon sentiment est qu'avec la relation de service qui fait intervenir un troisième terme, sociologues et ergonomes se retrouvent dans une collaboration nécessaire. Si les sociologues ont des méthodes souvent moins détaillées, ils apportent une dimension interprétative. Ils tentent souvent une explication plus globalisante.

Par ailleurs, cette relation à trois où intervient l'usager, génère un espace de liberté, qui échappe totalement aux gestionnaires. La relation entre le prestataire et l'usager, échappe à la normalisation, à la prescription. Tout à l'heure, Serge s'interrogeait sur l'intérêt de La Poste à supprimer la doublure pour les facteurs. Je me demande si, au fond, ces trois jours n'échappent pas à la gestion. Une personne échange sur quelque chose qui va totalement échapper à une statistique, à une donnée relevable et maîtrisable par le gestionnaire. De la même manière, le mouvement de modifications des entreprises publiques ou privées passe forcément et inévitablement, et c'est triste à dire, par une séparation entre les jeunes et les anciens, pour que les anciens ne puissent surtout pas raconter aux jeunes comment c'était avant.

**M. Berthet :** Quelques réactions, d'une part, sur les théories indigènes qui renvoient à la question : « Peut-on accéder à l'expérience ? » Personnellement, je suis assez convaincu par la démonstration que nous a faite Annie tout à l'heure. Mais j'ai l'impression qu'on ne sait pas faire avec certains matériaux qui tournent dans notre escarcelle lors de nos investigations.

Sur La Poste, je vais faire référence à un film de Dominique Cabrera qu'elle a tourné en 1995 sur La Poste à la Courneuve, qui mettait en évidence un phénomène que vous n'avez pas évoqué. Il s'agit d'un lieu de travail pris en otage du fait des carences vécues par les usagers. Je m'explique, des gens viennent tous les matins parce qu'il y a de la lumière à partir de huit heures, parce qu'il fait chaud, parce qu'ils connaissent les guichetiers, et ils font de La Poste, une espèce d'obligation et de lieu de rendez-vous assez régulier. Ça les tient et ça les conduit à développer des stratégies absurdes pour ne pas être évacués. Par exemple, ils vont acheter un timbre tous les matins. C'est sans doute marginal, mais quand on a affaire à un lieu public investi de cette façon, qu'en fait-on ? J'ai l'impression que l'analyse ergonomique passe à côté de ça.

Autre point qui m'a intéressé dans ce qui vient de se dire, je me demande si le modèle de la relation de service ne nous amène pas à réinterroger le modèle industriel, qui n'était peut-être pas complètement élaboré. Il me semble que le rapport à la beauté du produit reste quand même une question aveugle pour les ergonomes. Je pense ici à l'automobile, à la finalisation du produit, à la fierté des gens qui travaillent dans l'automobile à montrer le produit à d'autres. On peut se demander si on n'était pas passé à côté de cet aspect du client fasciné en quelque sorte par le produit. On observait des comportements effectivement assez bizarroïdes qui n'étaient pas complètement intégrables. J'ai commencé à comprendre ce rapport à la qualité un peu mieux avec Christophe Dejours.

Ensuite, dans les propos de ce matin je n'ai pas entendu le fait que la précarisation était quand même une atteinte majeure aux conditions de la constitution de l'expérience. Nous connaissons les situations de travail actuelles où de nombreux précaires côtoient des permanents. Et ces précaires sont les boucs émissaires de cette politique de précarisation. En effet, les permanents font peser sur eux leur désaccord par rapport à la politique directoriale de précarisation. Quand on analyse les accidents d'intérimaires, de jeunes types qui se font tuer à la première heure de leur prise de poste, et ils sont nombreux, on voit bien qu'ils n'étaient pas sous l'œil vigilant du collectif. Le collectif ne les a pas pris en charge, ne les a pas protégés. L'intérimaire, on lui fait la gueule, on ne lui cède pas un bout de vestiaire, on va manger sans lui, on observe des choses extrêmement *hard* de ce côté-là.

Dernier point, les partenaires sociaux n'ont pas été évoqués. Par exemple, à l'issue de la projection du film de Dominique Cabrera, un type de la CGT développait la théorie selon laquelle, de toute façon, on était tous précarisés. Mon regret est qu'une partie des salariés ont quand même confiance dans ce syndicat, et que probablement les représentations, dont il est porteur, peuvent encore peser. Et cette dimension, tout de même différente des représentations qui se construisent avec du collectif de proximité, a été absente de ces journées.

**S. Vokoff :** Il se trouve qu'une intervention qui en parlait n'a pu être présentée. Cette recherche, conduite dans le milieu des brigades de surveillance des douanes, a été complètement guidée, organisée et discutée, tout du long, par les responsables de l'administration et des organisations syndicales. Toutefois, au moins pour les recherches qui entrent sous la bannière « vieillissement », le lien avec les organisations syndicales est malcommode, car les recherches sont immédiatement perçues comme une alternative à la pré-retraite. Ce qui est compréhensible. Ça tend à changer dans la période récente, mais disons qu'on sort de longues années durant lesquelles les relations avec les organisations syndicales, quand on entrait par le « vieillissement », étaient des relations de bonne compagnie sans plus.

**M. Mongile :** J'aurais deux réactions. La première porte sur la question du modèle industriel et du modèle de la relation de service. J'ai quand même l'impression qu'un certain nombre de situations où des salariés sont en relation avec le client, ne sont pas forcément des relations de service mais plutôt de la prestation de service. Elles sont totalement intégrées au modèle industriel avec le mo-

dèle gestionnaire, elles sont relativement rationalisées, et je ne suis pas persuadée que les situations de prestation ne soient pas plus nombreuses que les situations de relations de service.

Deuxième réaction, certains ont évoqué la question de l'affect, les autres celle de l'éthique. Moi, je m'interroge sur la possibilité d'intégrer la notion d'« implication », c'est-à-dire comment dans une relation entre un salarié et un client on peut penser qu'il n'y ait pas implication (dans le sens où on donne de soi dans la relation). Il me semble important de parler d'implication dans la mesure où ça interpelle la compétence collective et le rôle du collectif. Est-ce que le collectif n'a pas un rôle dans ce qui peut donner les capacités aux salariés de donner de soi dans une relation avec un client, sachant qu'il peut apporter une protection ? Et en même temps, la question de l'implication interroge aussi les moyens que donne l'organisation pour être en situation de s'impliquer. Derrière se profile une question récurrente : en quoi et comment l'organisation permet à l'agent de s'investir dans cette relation. Finalement, j'ai l'impression qu'interroger l'implication et les conditions de sa possibilité permet d'avoir une vision sur le rôle du collectif et sur les compétences collectives, et en même temps d'interroger le rôle de l'organisation, les critères d'évaluation des situations, les critères de segmentation de la clientèle.

**S. Volkoff :** Ta remarque contient elle-même des éléments de prudence là-dessus. Beaucoup de personnes dans l'entreprise vont fonctionner avec l'idée que l'implication a une connotation positive, voire très positive. Or, ce sont ces mêmes personnes, des personnes impliquées, qui craquent le plus souvent.

Du point de vue de l'ergonomie, il est très difficile d'adopter une orientation selon laquelle on favoriserait les conditions de l'implication. Les conditions de l'implication sécurisée, peut-être, mais l'implication en soi..., ça reste à voir.

**M. Mongile :** Justement avec cette notion-là, ne peut-on pas observer quelles sont les situations de prestations de service, appelées « relations de service », mais qui sont en fait des situations de prestations, où l'implication devient risque parce que la prestation de service est construite dans une organisation où le rapport au client est très rationalisé ? La marge de négociation avec le client est alors inexistante. Est-ce que l'implication positive et sécuritaire ne se retrouve pas davantage dans des situations de relation de service, qui permettent alors une réelle construction de la relation avec le client ?

**S. Volkoff :** Peut-être, mais est-ce qu'après tout une situation de travail, relativement neutre de part et d'autre, n'est pas préférable à une relation impliquée de part et d'autre et catastrophique au final ?

**M. Mongile :** Mais peut-on être dans une relation avec un client sans y être impliqué et jusqu'où peut-on supporter une situation de non implication ?

**S. Volkoff :** Ça me fait penser à des résultats plus généraux de Michel Gollac et Christian Baudelot, qui ont un bouquin en préparation sur Bonheur et Travail<sup>1</sup>. Ce que montre leur analyse par rapport à des postures, à des situations qu'ils qualifient d'après une analyse multivariée de réponses à une enquête, avec un découpage bonheur/malheur/retrait, c'est qu'en période d'intensification et d'implication accrue au travail, les personnes qui sont dans le retrait et qui sont plutôt parmi les moins qualifiés, si on leur en rajoute du côté de l'implication et de l'intensification, elles vont plonger vers le malheur. Alors que pour les personnes qui sont plutôt vers le haut de l'échelle des qualifications, quand on fait le même système de comparaison, le résultat est très différent. Dans un grand nombre de cas, elles vont vers une situation de travail plus gratifiante. La plupart des personnels auxquels on s'est intéressé dans ce séminaire ne sont pas en haut de l'échelle sociale. Nous, dans l'ensemble, appartenons à des catégories de l'échelle sociale plus élevées qu'eux avec un gros jugement de valeur sur le dos, qui est qu'il faudrait quand même que tout ce monde-là soit plus im

---

<sup>1</sup> Ouvrage paru depuis, *Travailler pour être heureux ?, éd.Fayard.*

pliqué. Évidemment, ça n'est pas ce que tu dis et je ne te fais pas dire ce que tu n'as pas dit, mais je mets juste le doigt sur cette difficulté.

Encore une fois, pour bien des gens, peut-être qu'une situation relativement neutralisée, effectivement un peu à distance, pas palpitante, pas extraordinaire, est préférable. Les usagers devront s'en contenter pourvu que le service soit « prestationné » correctement. Annie n'est manifestement pas d'accord.

**A. Weill-Fassina :** D'un certain côté, ça me rappelle de très vieilles enquêtes faites par Françoise Lantier, au Céreq, dans les années soixante-dix, qui nous avaient absolument scandalisés à l'époque. Elle avait montré que les travailleurs à la chaîne ne souhaitaient surtout pas avoir de responsabilités ou de charges supplémentaires dans leur travail, parce que, disait-elle, à ce moment-là : « Ça nous forcerait à penser à notre travail, au lieu de penser à tout à fait autre chose pendant qu'on fait notre travail répétitif ». Et en même temps, je me dis que certains résultats montrent qu'effectivement, ceux qui souhaitent la retraite sont les gens les plus impliqués dans leur travail, souvent parce qu'ils craquent. J'ai le sentiment que l'implication au travail fait qu'il y a des moments, voire des métiers, où il vaut mieux se retirer.

**R. Villatte :** Très brièvement, j'ai cru comprendre que ce que j'avais dit sur le troisième terme avait été interprété comme un élément rajoutant de la complexité à la situation. Je ne crois pas que l'usager apporte une complexité supplémentaire. Il s'agit plutôt d'un changement de paradigme. Pour s'en convaincre, ça serait intéressant de reprendre tous les schémas de *Comprendre le travail pour le transformer* (ouvrage de référence de la pratique ergonomique) pour y ajouter le client. Je l'ai fait, il ne tient nulle part.

**S. Caroly :** Je voulais rebondir sur l'implication. Comme le dit Philippe Davezies, si on est trop impliqué, on risque de craquer, mais si on n'a pas la possibilité d'exprimer ses potentiels et ses initiatives, on craque aussi. La juste mesure, l'équilibre, n'est pas évidente. Maslach parle de *detached concerned*, qui signifie qu'il faut être à la fois détaché et concerné par son travail pour pouvoir tenir. Tout ça se gère probablement dans les compromis individuels. Et il faudrait sans doute s'interroger sur la manière dont se gèrent les compromis plus collectifs.



**NUMEROS DEJA PARUS :**  
*téléchargeables à partir du site  
<http://www.cee-recherche.fr>)*

- N° 12** *Des standards nationaux à l'épreuve d'internet. Sites et offres d'emploi en France, Espagne et en Grande-Bretagne*

EMMANUELLE MARCHAL, GERALDINE RIEUCAU, DIDIER TORNY

**septembre 2003**

- N° 11** *Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail. Pré-enquête sur la constitution d'une base de données de contrats de travail*

MYRIAM BERNARDI, CHRISTIAN BESSY, CAMILLE CHASERANT, FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY,  
EMMANUELLE MARCHAL

**juillet 2003**

- N° 10** *Conventions et institutions du travail*

CHRISTIAN BESSY

**mars 2003**

- N° 09** *Opinions, attitudes et aspirations des familles vis-à-vis de la politique familiale en France*

MARIE-THERESE LETABLIER, SOPHIE PENNEC, OLIVIER BÜTTNER

**janvier 2003**

- N° 08** *Les acquis des opérateurs durant leur parcours professionnel. Actes du séminaire Vieillissement et Travail (mai 2001).*

CREAPT-EPHE

**décembre 2002**

- N° 07** *La Stratégie européenne pour l'emploi : les représentations des acteurs en France*

JEAN-CLAUDE BARBIER, NDONGO SAMBA SYLLA

**octobre 2002**

- N° 06** *Actes du séminaire Travail, citoyenneté et intégration sociale (année 2000)*

CECILE BARON, PATRICK NIVOLLE

**octobre 2002**

- N° 05** *Marchés financiers et licenciements*

TRISTAN BOYER

**septembre 2002**

- N° 04** *La mise en œuvre du programme objectif 3 du Fonds social européen. Contribution aux réalisations, aux résultats et à l'impact du programme en France*

JEAN-CLAUDE BARBIER, avec l'aide de Saïd Adjerad, Olivia Blum, Angelina Brygoo, Coralie Pérez, Claude Rack, Françoise Tarquis

**juin 2002**

- N° 03** *Embaucher, sélectionner, valoriser. Les offres d'emploi dans la presse française entre 1960 et 2000*

EMMANUELLE MARCHAL, DIDIER TORNY

**avril 2002**

**N° 02** *L'action publique face aux transformations de la famille en France*

OLIVIER BÜTTNER, MARIE-THERESE LETABLIER, SOPHIE PENNEC, avec la collaboration de Sophie Bontemps et Martine Lurol

**février 2002**

**N° 01** *Les institutions locales et le programme « emplois-jeunes » dans les activités culturelles et socioculturelles*

BERNARD SIMONIN, MARIE-CHRISTINE BUREAU, CORINNE IEHL, BERNARD GOMEL, ELIANE LE DANTEC, VINCENT LEMAITRE, COLETTE LEYMARIE, NICOLAS SCHMIDT

**janvier 2002**