

# SAINT-DENIS

## Au fur et à mesure

N°67  
Janvier 2018



## TRAVAIL

La revue du secteur des études locales  
Fondateur : Jean-Claude Vidal

Photo de couverture © Irène Andréani

## **COMMISSION EXÉCUTIVE**

En exécution du décret relatif au travail de nuit dans les boulangeries

Affiche

Cliché typographique

28 avril 1871

Collection municipale du musée d'art et d'histoire de Saint-Denis.

La Commune de Paris de 1871 a très rapidement légiféré sur le travail. Léo Fränkel, orfèvre hongrois de 27 ans, membre de l'Association Internationale des Travailleurs et élu de la Commune, met en œuvre une politique qui vise à protéger les travailleurs. Ainsi le travail de nuit étant perçu comme socialement inadmissible et comme un frein à l'éducation des ouvriers, la Commune décrète l'arrêt du travail de nuit dans les boulangeries. Cette mesure, réclamée de longue date par les gens du métier, suscite un certain mécontentement populaire, les parisiens se voyant privés de pain frais le matin.

L'une des nombreuses affiches qui fut placardée dans Paris pour diffuser ce décret auprès de la population est visible actuellement au musée d'art et d'histoire de Saint-Denis.

# SAINT-DENIS

## Au fur et à mesure

Ont participé à ce numéro :

**Laura Denis,**  
chargée de mission communication interne

**Christian Dutertre**  
économiste, directeur scientifique d'ATEMIS

**Luc Chelly et Estelle Durand**  
sociologues, Entreprendre et comprendre

**Nadège Turpin,**  
pôle socio-démographie  
secteur des études locales

**Christine Bellavoine,**  
sociologue, responsable du  
secteur des études locales

coordination :

**secteur des études locales**

Mairie de Saint-Denis - BP 269 - 93205 SAINT-DENIS CEDEX 1

tél. 01 49 33 69 01 - fax. 01 49 33 66 33

[christine.bellavoine@ville-saint-denis.fr](mailto:christine.bellavoine@ville-saint-denis.fr)

Fondateur du secteur des études locales

et de la revue Saint-Denis au fur et à mesure: **Jean-Claude VIDAL**



# Le secteur des études locales

Le secteur des études locales anime et édite "Saint-Denis, au fur et à mesure...", revue communale d'études.

Le secteur des études locales a pour mission principale de participer - selon une démarche scientifique - à l'élaboration d'une meilleure connaissance de la société locale et de l'activité municipale afin de favoriser des réflexions prospectives, des réflexions sur les politiques municipales et de conforter le rapport au réel de l'instance municipale.

La démarche du secteur des études locales se mène en resserrant les liens entre chercheurs et acteurs sociaux dans le respect des spécificités de chacun, de leurs rôles et compétences réciproques, ce qui implique autonomie, écoute réciproque et dialogue permanent.

Le secteur des études locales réalise (ou participe à la mise en place) des études de cadrages socio-démographiques et des recherches sur la société locale dans les domaines des sciences sociales. Il suit également des études plus finalisées mises en place par les Directions qui le sollicitent. Il intervient en conseil auprès des Directions pour la mise en place d'études et l'exploitation de données. Il mène, dans son domaine, une mission de coordination, de synthèse et de socialisation des connaissances.

## Saint-Denis au fur et à mesure

Les sociétés urbaines connaissent des transformations massives et la société locale se complexifie.

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques municipales, au plus près des réalités, nécessitent de plus en plus, la mise en place de démarches scientifiques de connaissance des réalités locales : connaissances plus fines des populations, des grandes problématiques sociales et urbaines, de l'état des rapports sociaux... Elles viennent en complément d'autres formes de connaissance et de rapports à la population qui découlent de l'exercice de la démocratie locale et des missions de service public communal.

Il ne suffit pas de connaître, il faut aussi faire connaître. Depuis 1991, "**Saint-Denis, au fur et à mesure**" se donne pour objectif de constituer un temps fort de socialisation d'informations, de données, d'études, de sources d'information,... Il s'agit avant tout d'un instrument de travail qui vise à favoriser des élaborations collectives contribuant par leurs apports éclairer, *au fur et à mesure*, le mouvement de la société locale dans tous ces aspects. "**Saint-Denis, au fur et à mesure**", publie des textes de socialisation de savoirs, d'études et de recherches élaborés par des acteurs sociaux, par des chercheurs et étudiants et autres partenaires de la Ville.

Comment retrouver rapidement un article dans les différents numéros de « Saint-Denis, au fur et à mesure. » ?

**Les derniers numéros** : à la fin de chaque numéro de “Saint-Denis, au fur et à mesure”

Trouver l’ensemble des parutions dans l’**index thématique**, en ligne sur le site internet de la ville <http://ville-saint-denis.fr>

**Pour consulter la collection sur place** : le service documentation, contact au 01 49 33 65 57





# SOMMAIRE

## Travail

page 9 **Repenser l'activité de travail au cœur des organisations**  
Christian Dutertre, économiste, directeur scientifique  
d'ATEMIS

page 27 **Travailler dans les écoles**  
Christine Bellavoine, sociologue, secteur des études locales;  
Luc Chelly, Estelle Durand, sociologues, Entreprendre et  
Comprendre

Page 39 **Les métiers de l'accueil**  
Christine Bellavoine, sociologue, secteur des études locales ;  
Laura Denis, chargée de mission communication interne

## Habitants et activité

page 51 **Evolution semestrielle des allocataires du RSA**  
Secteur des études locales

page 56 **Sommaire des précédents numéros**



# Repenser l'activité de travail au cœur des organisations

Christian Du Tertre<sup>1</sup>

*Dans les entreprises de services – et donc dans les services publics- le service est de moins en moins standardisé, car il doit répondre à une demande sociale multiple. Cette situation accroît l'écart, - présent dans toute situation de travail- entre le travail prescrit et le travail réel des personnes, car le réel ne se réduit jamais à ce qui a été prévu et ne correspond jamais à la norme. C'est dans cet écart que s'exprime l'engagement des agents. Par la créativité qu'il suppose, le travail participe ainsi à la construction des identités personnelles ; par la coopération qu'il suppose, il favorise le lien social. Mais dans le même temps, les politiques de « public management » se sont développées, en privilégiant les finalités de gestion, en ne voyant dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel qu'un dysfonctionnement, en privilégiant les dimensions mesurables (quantifiables) du travail, en généralisant l'évaluation individuelle des performances autour d'objectifs quantifiables.*

*Pour Christian Du Tertre, cette non-reconnaissance du travail réel produit des effets délétères, sur les dynamiques de coopération, sur l'efficacité de l'ensemble des organisations et, au final, sur la santé des individus eux-mêmes. Cet article reprend la conférence proposée aux cadres de la Mairie de Saint-Denis le jeudi 19 janvier 2017.*

La question du travail est centrale. Sur le plan économique, il n'y a pas d'autre source de création de valeur. Nous avons tous aussi conscience qu'en travaillant, nous apportons une contribution à la dynamique de la société ; comme cette contribution s'opère avec les autres, le travail construit des liens sociaux et contribue à faire société. Ce faisant, le travail est un élément central de la construction de notre personnalité, de notre singularité et de notre développement. Cela nous structure dans ce que l'on est et ce que l'on souhaite devenir. Aussi, le travail n'est pas seulement créateur de valeur au sens économique du terme (monétaire et non monétaire) de biens ou de services, il ne crée pas seulement du lien social, il est aussi l'occasion, pour chacun, de se développer, en lien avec l'engagement que chacun a avec les autres. Avoir en tête cette troisième dimension du travail est un enjeu essentiel car c'est ce qui est en arrière fond d'un grand nombre des difficultés contre lesquelles la société se heurte, et vous également, dans l'activité de la collectivité territoriale de Saint-Denis.

---

<sup>1</sup> Economiste, Directeur scientifique du laboratoire d'intervention et de recherche ATEMIS (Analyse du travail et des mutations des Industries et des Services)

Je vous propose d'aborder la question du travail et de son organisation autour de trois entrées :

- Tout d'abord par des éléments de contexte d'ordre général à partir desquels le travail est appréhendé dans nos pays, et notamment par le problème central que constitue la contradiction entre l'engagement dans le travail que suppose de plus en plus l'activité réelle et l'absence de reconnaissance de ce travail réel.

- Nous verrons ensuite les problèmes que pose cette non- reconnaissance du travail et les orientations à mettre en œuvre pour sortir de la non-reconnaissance.

- Enfin, nous aborderons les conséquences de la construction d'une reconnaissance du travail des agents, sur le travail des cadres, sur le travail de management. En effet, les cadres que vous êtes sont également pris dans la moulinette du changement que vous pensez pour vos agents.

# 1. Un contexte défavorable à la reconnaissance du travail réel

## 1.1 Le fonctionnaire, un improductif ?

L'objectif communément martelé de réduire le nombre de fonctionnaires, d'Etat ou des collectivités territoriales, sous-entend qu'ils seraient improductifs. Ils pèsent sur les budgets à travers une « masse salariale » qui n'est appréhendée que comme un coût. Ils ne contribueraient donc pas à l'activité économique, à la création de richesse. Dans une telle perspective, il ne peut y avoir que trop de fonctionnaires. Même ceux qui ne parlent pas ouvertement de réduire le nombre de fonctionnaires le pensent souvent dans leur for intérieur, et cela se sent. En réalité, il y a une interrogation profonde concernant la pertinence des activités de service public dans les territoires. Est-ce un poids ? Est-ce une force ? Les collectivités locales contribuent-elles au développement du territoire, à son développement économique ?

Quand certains économistes ou responsables politiques disent : « l'économie ce sont les entreprises, ce sont elles qui produisent de la richesse », cela signifierait-il que vous, les collectivités locales, ses membres, vous ne faites pas partie du monde de l'économie ? Que vous ne produiriez pas de richesse ?

Je dis souvent aux responsables des entreprises dans lesquelles j'interviens, pour réveiller les consciences : « Vous savez, les entreprises créent de la richesse ; mais elles détruisent, souvent, autant de richesses, parfois plus, qu'elles en créent. Il y a de la création et de la destruction de richesse dans les entreprises. Cela dépend des situations, cela relève d'une interrogation. Et vous, agents des collectivités territoriales, vous êtes comme les entreprises, vous créez de la valeur et pouvez en détruire.

Cette interrogation pèse sur les agents parce qu'ils savent que c'est une interrogation qui traverse la société, un mode de pensée qui est porté par les médias. Au quotidien, dans les services, quand les administrés viennent, cette interrogation sur l'utilité de ce que l'on fait et sur le sens de ce que l'on fait est présente : « Etes-vous des improductifs ou non » ?

L'environnement conduit à la déconsidération de l'activité des agents, de votre propre activité, parce que vous êtes étiqueté improductif. Bien entendu, tout le monde s'accorde à dire que le service public local est une force pour régler le social, prendre en charge certains enjeux sociaux, mais avec l'idée que ce n'est pas l'essentiel parce que le social passe par la redistribution de ce qui a été créé ailleurs. Tant qu'on n'arrive pas à construire le fait que vous contribuez à la création de richesse, quelque chose pèse sur les agents et sur vous-même.

## **1.2 Le « new public management » renforce l'importance de la gestion**

Cette non-reconnaissance de la société sur l'utilité du travail des agents dans vos services entre en résonance avec à la non-reconnaissance de la valeur créée, du travail des agents, au sein même de l'organisation des collectivités territoriales, la vôtre comme les autres. Cette non-reconnaissance n'est pas imputable à des responsabilités individuelles. Elle ne relève pas de la bonne ou de la mauvaise volonté des cadres et des dirigeants : chacun parmi vous affirmera qu'il souhaite cette reconnaissance. En fait, la non-reconnaissance du travail réel provient d'une évolution de fond qui s'est mise en place depuis les années 90 dans les organisations publiques, qu'on dénomme par l'expression de « New Public management » de « nouvelle gestion publique » qui provoque des dégâts terribles. Cette évolution place la gestion au centre du système de pilotage de l'administration.

Or, il faut remarquer que la gestion porte uniquement sur ce qui est possible de compter : des ETP (équivalents temps plein), des budgets, des résultats dénombrables et mesurables. Certes, on a besoin de compter. Mais centrer le pilotage de l'ensemble de l'activité de la collectivité sur les aspects mesurables, c'est passer à côté de pans entiers de questions que prend en charge le travail, parce qu'une partie du travail et une partie de ses effets ne peuvent pas être comptés. Tout n'est pas mesurable, n'est pas dénombrable. Le travail a une dimension de plus en plus immatérielle. Par exemple, la pertinence de la réponse aux attentes des administrés, et plus largement des habitants, comme la possibilité de créer de la confiance avec eux, de produire une relation rassurante, sécurisée... ce n'est pas mesurable ; or, c'est fondamental dans le travail des uns et des autres. C'est vrai pour l'accueil administratif, l'accueil « petite enfance », ... et bien d'autres où la qualité de la « relation de service » est primordiale.

La deuxième difficulté majeure rencontrée avec les approches gestionnaires concerne le pilotage par objectifs. L'appréciation de ce qui est fait se limite à l'évaluation des résultats et de leur conformité ou leurs écarts vis-à-vis des

objectifs. Or, dans un contexte mouvant et incertain comme le nôtre, personne n'atteint jamais complètement l'objectif qui lui a été fixé ou qu'il s'est fixé lui-même. Entre le moment où l'objectif a été fixé et le moment où l'activité se déploie, le temps s'est écoulé, le contexte s'est transformé. Le travail réel est toujours confronté à une situation en partie différente de celle qui avait été envisagée lorsque les objectifs ont été fixés. Chacun, quel que soit son niveau de responsabilité, est alors pris à contre-pied, car à chaque fois, la situation réelle est différente de la situation prévue. L'évaluation devrait porter sur la pertinence du résultat et non simplement sur sa conformité vis-à-vis du prescrit.

De même, le « New Public Management » met en place un mode de management soutenant que l'évaluation des résultats par rapports aux objectifs est le moyen d'évaluer le travail. Cette vision de l'évaluation et du pilotage est également en grande partie fautive. Les résultats ne sont pas proportionnels aux efforts. Soit les circonstances sont telles « qu'on est passé entre les gouttes », qu'il y a eu « quelque chose d'exceptionnel qui s'est produit » et chacun sait bien qu'il a eu de la chance, qu'il n'est pas entièrement responsable de la dimension positive du résultat. Soit la personne ou l'équipe ont fait beaucoup d'efforts, mais à cause de difficultés en partie extérieures à l'organisation, l'activité accouche « d'une souris ». Or l'engagement a été important. Evaluer par les résultats crée l'inverse de la reconnaissance du travail, l'inverse de la reconnaissance de l'engagement dans le travail réel.

### **1.3 Les dégâts de l'évaluation de la performance individuelle**

Le dernier problème majeur que pose cette approche « du New Public Management » concerne la manière dont les procédures d'évaluation se sont individualisées : la fonction publique a généralisé l'évaluation individuelle des performances présente dans les entreprises privées. Or, l'apparition et le développement des risques psychosociaux (RPS) et notamment le déclenchement des burn-out, des absences pour malaise, jusqu'aux suicides, accompagnent l'apparition et le développement des processus d'évaluation individuelle des performances. C'est, de mon point de vue, un dispositif pervers qui n'arrive pas à rendre compte des raisons pour lesquelles l'activité a progressé ou régressé. L'évaluation individuelle passe entièrement à côté d'une compréhension de la façon dont les agents ont coopéré ou ont eu du mal à coopérer ; or personne ne travaille jamais seul.

Je ne connais pas une situation où quelqu'un ait pu travailler seul. Bien sûr il y a des moments où la personne est seule, il existe une dimension individuelle du travail, c'est indéniable. Mais les conditions dans lesquelles ce travail se réalise sont toujours inscrites dans une dynamique collective. La qualité du processus comme celle du résultat dépendent toujours de la manière dont la coopération s'est mise en place. Il devient alors extrêmement difficile, voire nocif et destructeur, de bâtir l'évaluation sur la responsabilité individuelle. C'est d'autant plus pernicieux lorsque l'évaluation se traduit par l'octroi de primes individualisées. Ce système institué de l'évaluation individuelle, s'imposant à tous, qui agit et se renforce année après année, renforce la non-reconnaissance du travail réel. Certes, certains cadres

tentent de se débrouiller pour éviter les aspects les plus nocifs de cette méthode ; ils la contournent. Mais cela s'opère toujours de manière alambiquée sans concevoir une autre méthode qui pourrait être considérée comme pertinente aux yeux des agents. Même bricolée et adaptée, la méthode d'évaluation individuelle des performances est nocive, en contradiction avec les aspirations des agents et les besoins des services.

#### **1.4 Les changements sociétaux et l'importance de la reconnaissance du travail réel**

Tout ceci se passe dans une phase où le travail réel bouge. Si l'activité des agents se déroulait dans un environnement stabilisé, il serait possible de s'accommoder de ces méthodes. Mais le réel auquel se confrontent les agents s'est transformé au regard des années soixante-dix, quatre-vingt. L'administration publique n'est plus renvoyée à la responsabilité d'octroyer un service public standardisé, identique pour tout le monde, autorisant le déploiement d'une « organisation bureaucratique », à l'image de la production de biens standardisés. Nous sommes dans une situation où les services se démultiplient, et sont invités à s'adapter à différentes configurations sociales et familiales qui ne cessent d'évoluer. Par exemple, la demande d'accueil des enfants adressée par les familles à la collectivité prend des formes diverses et évolutives en lien avec des modes de vie différenciés pouvant évoluer dans l'année. L'accueil peut se faire pour une journée complète, une demi-journée, pour certaines séquences horaires, dans des crèches de types différents, parentales, associatives ... toutes soutenues par la Ville. Il existe ainsi une grande variété de situations et d'attentes de la part de la population. Les agents dans leur globalité et vous-mêmes comme cadres, vous êtes obligés de vous adapter, de faire attention à la particularité de la personne qui n'en peut plus, qui ne veut plus être considérée comme une simple administrée. Vous êtes amenés à arbitrer, après vous être demandé s'il était plus pertinent et légitime de faire de telle ou telle autre manière. Tout ceci entraîne un engagement subjectif de chacun, c'est-à-dire un engagement de sa personne, qui est essentiel. Les personnes qui travaillent sont ainsi confrontées à une situation paradoxale en lien avec les mutations du travail contemporain : les agents s'engagent parce qu'ils ne peuvent pas faire uniquement ce qui était prescrit ; mais l'organisation ne reconnaît pas l'importance de cet engagement qui repose sur un écart de plus en plus important entre le prescrit et le réel.

Au final, les résultats de cette non-reconnaissance du travail réel par des modes de management centrés sur la gestion et l'évaluation individuelle se retrouvent au cœur de la question de la santé au travail, et a contrario, de l'absentéisme. Dans cette Ville comme ailleurs, des problèmes importants d'arrêts de travail émergent. Souvent, ils déclenchent une suspicion diffuse sur les raisons de ces absences. Les gens sont-ils vraiment malades ? Est-ce du confort ? Est-ce en lien avec un sentiment de pouvoir « récupérer » ? Dans quelle mesure les causes sont-elles psychologiques ? Comme il est souvent et facilement dit. Comment interpréter tous ces petits signes de malaises plus ou moins importants ? Dans

quelle mesure sont-ils symptomatiques de l'absence de reconnaissance du travail réel, de l'absence de dispositifs organisés et stabilisés destinés à la reconnaissance du travail réel ?

## **2. Entre travail prescrit et travail réel, reconnaître l'espace d'expression de la professionnalité des individus**

### **2.1 Le travail réel va toujours au-delà du prescrit**

Revenons au point de départ de l'argumentation présentée ici. Il y a un premier point à avoir en tête, c'est que le travail réel, celui qu'opèrent les personnes dans leur activité, ne peut jamais correspondre au travail prescrit. Le travail prescrit relève de ce que nous avons prévu de faire, dans quels délais nous avons prévu de le faire, avec quels moyens, dans la perspective de quels enjeux de qualité. Ce sont à la fois des éléments d'organisation, d'outillage, de délais, de normes de qualité qui sont cadrées par l'organisation, les lettres de mission, les fiches de poste... Mais ce qui n'est jamais admis par la hiérarchie, c'est que si les agents appliquent, quelle que soit l'activité concernée, uniquement le prescrit, alors des pannes, des bugs, des accidents... apparaissent. Par exemple si au sein de la SNCF, chacun respecte scrupuleusement les règles, vous allez avoir un développement des accidents à grande échelle. Les grands accidents, comme AZF à Toulouse, ne sont pas advenus parce que les opérateurs des entreprises de sous-traitance n'ont pas suivi les règles, mais au contraire parce qu'ils les ont suivis trop scrupuleusement ; parce qu'ils n'avaient pas suffisamment d'expérience pour savoir dans quels cas et dans quelles situations il fallait les appliquer et dans quels cas et quelles situations il fallait en retenir l'esprit et la finalité, mais pas le séquençement.

La situation que chacun rencontre étant différente de celle qui a été prévue, chacun est sollicité pour faire des choix, des arbitrages. Chacun est invité à surmonter cet écart. C'est là qu'émerge ce terme noble de la « tricherie », au 19ème siècle dans les usines textiles du nord de la France. Les bonnes couturières étaient celles qui savaient tricher à bon escient avec le « patron », (pas le chef d'entreprise, mais la forme découpée sur un papier !). Il s'agissait de tricher de telle manière que la robe tombe bien, soit belle, mette en valeur la personne qui la porte, même si cette dernière a peut-être l'épaule qui remonte, le bras un peu plus long que l'autre ! Il faut adapter, tricher pour bien faire, pour aller dans le sens de la finalité du travail, du travail bien fait - que ce soit dans le cadre de la production d'un bien ou d'un service. Il faut cependant noter que dans le cadre d'un service, le décalage tient aussi aux formes d'engagement du bénéficiaire du service, de telle manière que l'engagement de l'agent pour surmonter l'écart avec le prescrit tient, aussi, aux conditions d'engagement du bénéficiaire dans la coopération.



## **2.2 Le travail : faire avec un réel qui résiste**

Les personnes qui ne veulent pas bien faire dans leur travail, qui prennent plaisir au travail mal fait, exprimant ainsi une sorte de perversité, sont très, très, peu nombreuses. La plupart des gens espèrent bien faire. Mais pour bien faire, ils sont amenés à s'engager, à faire quelque chose que la hiérarchie ne leur a pas demandé de faire. Ils prennent ainsi un risque, le risque de la créativité. C'est d'autant plus risqué qu'ils ne savent pas, à l'avance, si le chemin choisi va conduire à un résultat allant dans le sens souhaité par l'organisation et le bénéficiaire, ou si le résultat va être décevant. L'engagement et la créativité sont d'autant plus risqués que l'activité de travail est généralement invisible et que l'écart avec le résultat attendu peut leur être reproché.

Cette option de l'engagement et de la créativité est d'autant plus difficile à tenir que les initiatives qui en relèvent passent d'abord par l'échec, avant de conduire à une situation considérée comme satisfaisante. Les personnes essaient une voie ou une autre, et se trouvent généralement, tout d'abord, confrontés à l'échec, c'est-à-dire à la résistance du réel vis-à-vis de l'action. Chacun d'entre vous a été confronté à l'échec, à un réel plus compliqué que prévu, qui résiste à son action. On essaie de le cacher, on construit des récits fantasmés, fondés sur la réussite - les écoles de management en regorgent -, mais la réalité est tout autre. Chacun est renvoyé, d'abord, au fait que c'est dur. La créativité, l'engagement font d'abord souffrir. Il ne s'agit pas d'une souffrance au sens d'une douleur physiologique ressentie de manière difficilement supportable. Mais c'est pénible, vous ne vous sentez pas à la hauteur, vous n'êtes pas content de vous. Vous avez tous été confrontés à ça et les agents aussi. Bien sûr, chacun ne s'y arrête pas ; par pudeur, nous n'y faisons pas référence. Pourtant le travail renvoie souvent à une expérience pénible. Ce n'est que quand on a surmonté les difficultés du réel que le travail donne du plaisir. Quel devenir est réservé à cette souffrance ? Qu'allons-nous faire de ces échecs ? Comment l'organisation s'en saisit-elle ou s'en dessaisit-elle ?

## **2.3 Les réponses à la souffrance au travail**

Quand la situation devient tellement pénible et que vous êtes dans un milieu qui ne reconnaît pas ce que vous faites, que vous avez le sentiment d'avoir « donné », que les échecs reviennent et que votre travail n'a pas été reconnu, se mettre en retrait devient le moyen de se préserver, de préserver sa santé. Car si vous n'êtes pas en situation de créer des défenses qui organisent et justifient ce retrait, le risque de tomber malade devient très important. D'une certaine manière, soit vous êtes en capacité de construire des défenses, soit vous tombez malade physiologiquement ou psychologiquement. La seule manière d'éviter ces deux situations, c'est l'instauration dans l'organisation des dispositifs de reconnaissance du travail réel ; c'est la mise en place d'une organisation réflexive.

Les défenses collectives dressées contre d'autres services ou métiers, contre la hiérarchie, contre les usagers

Les défenses collectives peuvent s'exprimer de trois manières. Le premier modèle relève de « l'égoïsme corporatiste », qui rejette sur un autre groupe professionnel la responsabilité des difficultés ou des échecs rencontrés dans le travail. Par exemple à l'université, nous pouvons entendre les enseignants critiquer les secrétaires, ou plus généralement les personnels administratifs « qui ne comprennent rien de ce qu'ils font en tant qu'enseignants ! ». Ce positionnement isole, voire enferme, il ne permet pas de comprendre les contraintes des autres métiers et, par définition, de développer la coopération. Il enferme mais il protège.

Le deuxième dispositif de défense collective est plus vertical, il s'exprime par le renvoi de la responsabilité de l'échec aux échelons hiérarchiques supérieurs. « Les chefs ne comprennent rien, nous, nous sommes sur le terrain ! »

Enfin, le 3<sup>ème</sup> mode de défense collective renvoie aux personnes bénéficiant du service les raisons des difficultés rencontrées dans le travail. Cette fois-ci, ce sont les gens que nous servons qui peuvent être fautifs. A l'université, ce seront alors les étudiants qui sont de plus en plus faibles, ou défaillants, ou non adaptés, et, ce, de plus en plus au fur et à mesure que les générations passent !

Ces trois types de défense collective, corporatistes, hiérarchiques, et celles qui rejettent l'origine des difficultés sur les bénéficiaires du service, permettent de justifier le repli sur soi, l'absence de créativité ou sa réduction à un minimum d'engagement. Du point de vue de l'entreprise ou de l'organisation publique, cela crée une perte d'engagement qui se traduit par une perte de la quantité et de la qualité de services réalisés. Ce processus est généralement désigné par l'expression « résistance au changement », sans se poser la question des raisons de la mise en place de ces défenses collectives.

Or ces positionnements recèlent un aspect positif. Ils permettent de « tenir » face à la dureté et la non-reconnaissance du travail, de ne pas s'écrouler : au moins, les gens s'en sortent. Ce sont des mécanismes de défense pour se protéger de la souffrance que provoquent les échecs rencontrés dans le travail et la non-reconnaissance du travail réellement accompli.

L'absence de réponses collectives : tomber malade

Ne croyez pas que ce sont les gens qui se défendent qui tombent malades. C'est l'inverse. Ce sont les personnes les plus engagées sans système de défense collective et sans dispositif de reconnaissance de leur travail réel. Ce sont ceux qui,

malgré les difficultés, malgré une organisation qui n'est pas au point, continuent dans l'engagement, continuent de chercher des réponses. Parce qu'ils restent entièrement touchés, affectés par les situations qu'ils rencontrent, ils continuent à s'engager dans leur travail.

Quand la reconnaissance du travail réel n'est pas au rendez-vous, ce sont eux qui tombent malades. Alors est-ce psychosomatique ? Une grippe, ce n'est pas très grave, les troubles musculo-squelettiques, ça commence à être plus préoccupant. Cela peut aller jusqu'à des maladies chroniques, qui sont graves, et des passages à l'acte, comme les suicides, qui sont dramatiques. Les gens qui souffrent dans leur travail au point de tomber malades, ce sont ceux qui ne peuvent pas s'appuyer sur des défenses collectives structurées, ni sur des ressources personnelles suffisamment importantes et fortes pour mettre le monde qui souffre à distance d'eux-mêmes, dans une configuration où les efforts qu'ils font ne sont pas reconnus.

### *Mettre en place des dispositifs de reconnaissance du travail réel*

Le troisième devenir de la souffrance que provoque l'échec au travail est plus positif. Quand se mettent en place des dispositifs de reconnaissance du travail réel, que vos efforts, vos difficultés, peuvent être exprimés par des mots entendus par vos pairs, par les bénéficiaires ou par la hiérarchie, alors la souffrance est surmontée, offrant de nouvelles voies à la créativité dans le travail réel. Quand les gens ne se font plus taper sur les doigts parce qu'ils ont pris une initiative malheureuse et n'ont pas rempli leurs objectifs, il se présente un processus sur le plan psychique qu'on appelle de « sublimation ». Les dispositifs de reconnaissance du travail réel permettent aux personnes de persévérer, de trouver la capacité en soi, de surmonter les difficultés dans le travail. Cette dynamique conduit la personne à se sentir grandir, ce qui permet de renouer avec le plaisir au travail ! Vous avez sans doute connu ça, ces situations que vous endurez, et puis vous trouvez une réponse et là, vous sentez que vous avez grandi, personnellement, professionnellement, que vous avez été utile. Vous voyez que la souffrance n'est pas une fatalité. Reconnaître le travail réel, c'est permettre que la créativité se développe au service de la mairie, des administrés. Quand on entreprend ce cheminement, on obtient des résultats. Bien sûr, comme partout ailleurs, vous avez des problèmes de moyens. Mais vous disposez d'une ressource : le travail. Tout dépend de la manière dont il est organisé et reconnu.

## **2.4 Organiser la reconnaissance du travail**

Bien sûr, organiser des pots, fêter Noël, c'est une forme de reconnaissance sociale, on se salue, c'est un mode de civilité essentielle : je ne suis pas contre, bien au contraire. Mais ce n'est pas suffisant pour engager un processus de reconnaissance du travail réel. Le problème du travail réel, c'est qu'il est invisible, il ne se voit pas ; vous pouvez mettre des observateurs derrière chaque poste, ils ne pourront pas voir le travail réel parce qu'une grande partie du travail réel, c'est du travail subjectif, invisible. Bien sûr, parfois on voit des choses, vous me voyez

bouger, parler, mais vous ne savez pas réellement ce qu'il se passe dans ma tête actuellement. Vous ne voyez pas comment j'investis ou pas les difficultés que j'ai à vous parler. Vous croyez que ça vient tout seul, mais pas du tout ! Et pour chacun c'est la même chose, on ne sait pas ce qui se passe. Alors comment peut-on accéder à ce travail réel, par quel mécanisme ? Il n'y en a qu'un : le retour d'expérience et le langage. Au fur et à mesure que vous mettez des mots sur ce que vous avez vécu dans le travail, - je vous parle bien du travail - que vous êtes en capacité d'expliquer les difficultés que vous rencontrez sur un plan personnel, sans être jugé, mais en étant écouté de manière conviviale par les pairs, les collègues, par la hiérarchie ou les bénéficiaires, quand vous êtes en capacité de rendre compte de cette expérience en mettant des mots, progressivement se met en place un processus de lisibilité et de reconnaissance du travail pour ceux qui y contribuent.

Parler de son travail est difficile. Qu'est-ce que j'ai fait aujourd'hui : je suis venu à la mairie, j'ai fait une conférence, j'ai causé ... mais ce n'est pas que cela, et ce n'est pas facile de parler soi-même de son travail et des difficultés qu'on y rencontre, on ne peut pas le faire seul. Il faut confronter son point de vue avec celui des autres, confronter les expériences pour accéder au travail, pour faire en sorte que les mots trouvent leur signification communicationnelle (vis-à-vis des autres) et leur signification interne (vis-à-vis de soi-même). C'est pourquoi la collectivité territoriale, comme l'entreprise, doit instaurer des espaces dédiés à la reconnaissance du travail réel sur la base de retours d'expériences. Cette dynamique de révélation du travail réel relève de « pratiques déontiques » : mettre des mots sur ce que l'on fait, c'est une première étape de distanciation qui enclenche un processus d'amélioration de la santé. On va mieux, on comprend mieux ce que l'on fait, les difficultés que l'on a. Comme on le fait ensemble, progressivement on est en capacité de mettre en place une dynamique qui améliore la portée et l'efficacité de ce que l'on fait, tout en provoquant la reconnaissance du travail réel. Les pratiques déontiques soignent, apaisent nos tensions intérieures.

### **2.5 Les investissements immatériels**

Ces espaces de retours d'expériences, que les psycho-dynamiciens du travail appellent « espaces de délibération » relèvent, sur le plan économique, d'une dynamique d'investissement. Les entreprises, les collectivités, achètent bien des ordinateurs pour mieux travailler, pour travailler plus efficacement. Et bien il s'agit ici de mettre en place des dispositifs stables au sein de l'organisation afin de favoriser l'engagement et la créativité des agents, tout en favorisant leur santé mentale et physiologique. Il s'agit bien de faire un véritable investissement immatériel. La spécificité de cet investissement immatériel est qu'il exige non seulement d'engager une dépense d'ordre monétaire, mais aussi l'installation dans les agendas de séquences temporelles partagées. Cela demande d'organiser le temps. Dans la situation de conflits de temps qui

est la nôtre aujourd'hui, il s'avère très difficile de protéger ces temps. La pression est telle qu'à un moment donné, on se sent obligé d'aller exercer la mission, de réaliser les tâches de court terme. Or, il conviendrait de sanctuariser ces temps comme étant au moins aussi importants que nos missions. Si demain une entreprise industrielle arrête d'investir, 3 ans après elle n'est plus là. Si une organisation de services comme la vôtre ne fait pas d'investissements immatériels, elle ne peut pas progresser et elle perd de sa capacité d'intervention. Il faudrait sans doute consacrer 20% du temps de travail à ces investissements immatériels. Certes nous en sommes loin mais nous pouvons au moins progresser. En utilisant un vocabulaire d'économiste, je dirais que la question des investissements immatériels est stratégique. Ces investissements vont porter sur la confiance, sur les compétences professionnelles, sur la pertinence de nos missions, par rapport au projet de la Ville et par rapport aux attentes des administrés, et enfin sur la santé. Je ne pense pas ici la santé seulement du point de vue d'une santé qui se dégraderait, mais également dans le sens d'avoir la santé. Dire : « aujourd'hui tu as la santé » c'est dire qu'on a la forme, l'énergie pour entreprendre, s'engager, créer.

Ainsi, travailler la santé comme ressource devient un élément stratégique pour nos organisations. C'est une question profondément économique, parce que la création de valeur passe par cet engagement subjectif des personnes. Pour permettre cet engagement, il faut mettre en place ces systèmes de reconnaissance. Et ces systèmes de reconnaissance sont des investissements immatériels.

Concrètement, il est possible de distinguer trois dispositifs : les dispositifs d'évaluation de la coopération ; les dispositifs de professionnalisation ; les dispositifs d'innovation servicielle.

### Les dispositifs d'évaluation de la coopération.

Engager une démarche d'évaluation sur la base d'indicateurs chiffrés est relativement simple : Il s'agit de compter le nombre de biens produits, de compter le nombre de malades soignés, de compter le nombre de jours où les femmes sont accueillies en maternité, de compter le nombre d'enfants accueillis dans telle ou telle structure. Mais après ? Dans quel état de santé réel les personnes soignées à l'hôpital sortent-elles ? Quelles sont les conséquences pour la santé des femmes et la relation mère/ enfants de la tendance à raccourcir la durée de séjour des femmes dans les maternités ? On connaît lits/temps d'occupation dans une optique de gestion, mais les conséquences sociales et médicales de cette gestion, qu'en est-il ? Les questionnaires sont malins, ils répondent par les sondages et par l'usage de systèmes de notation qu'ils agrègent. Mais quelle est la signification de ces agrégations de notes pour appréhender la pertinence des soins ? Les notes sont une manière de représenter par des chiffres un jugement de valeur, mais agréger des notes correspondant à des enjeux hétérogènes conduit à la confusion de

l'analyse. Vous ne pouvez pas agréger des éléments renvoyant à des objets de nature différente. Cette croyance dans la note et le chiffre conduit à une impasse. Le sondage de satisfaction ne donne aucune compréhension réelle de la manière dont le service a été fait, a été vécu.

Alors comment évaluer autrement ? Nous avons, tout d'abord, besoin de partager le sens de l'évaluation. Nous avons spontanément des jugements de valeur, individuels et collectifs, généralement différents les uns des autres. Il s'agit de sortir de l'aspect spontané de ces jugements et de faire en sorte de pouvoir les conforter les uns aux autres et de les confronter au réel afin d'apprendre de l'expérience et de progresser sur le plan professionnel. Il s'agit, ici, d'évaluer la coopération. En se donnant les moyens de partager et de confronter des points de vue, souvent contradictoires, quelquefois en tension, au sein d'une équipe de direction comme d'exécution, l'institution se donne les moyens de se professionnaliser. Il s'agit alors de prendre le temps de comprendre ce que l'on a fait et de revenir sur les conditions dans lesquelles dans les derniers six mois, ou dans l'année, les membres d'une équipe ont coopéré au sein d'un collectif. Il n'est pas possible de passer son temps à analyser ce qu'on a cherché à faire et la façon dont on a procédé, mais le faire sur des enjeux considérés comme stratégiques est essentiel. Engager une telle évaluation de la coopération peut être décidé lorsque l'on constate de gros « bugs », lorsqu'il y a des séries d'incidents dont la répétition est significative de graves difficultés, lorsqu'on se lance dans des innovations majeures. Vous êtes, du moins me semble-t-il, engagés dans un tel moment particulier de votre histoire, dans un processus en cours qui relève de cet enjeu d'évaluation de la coopération. Ce moment particulier laissera-t-il de l'espace aux retours d'expériences ? A l'écoute des enjeux de la coopération ?

Etre attentif aux signaux faibles permet de savoir quand il est nécessaire d'évaluer la coopération, les signaux qui montrent que ça ne se passe pas si bien que ça : des portes qui se claquent, des gens qui ne se disent plus bonjour, des gens qui, tout d'un coup, s'effondrent en pleurs dans votre bureau, l'écho des plaintes répétées de l'agressivité des usagers... représentent des signes, qui, pris individuellement, sont difficilement interprétables, mais qui, dans leur ensemble, sont signifiants de fortes difficultés. Dans les équipes de direction, de management, dans les équipes tout court, il faut que ces éléments remontent. Cela permet de décider, au bon moment, l'enclenchement d'un processus d'évaluation des difficultés de la coopération.

Pour que ces dispositifs de retour d'expérience soient efficaces, un certain nombre de règles de fonctionnement doivent être réunies. La première règle à respecter consiste à faire en sorte que la parole puisse être libre ; les personnes ne doivent pas craindre d'être jugées. L'absence de chefs est recommandée même si les relations de travail sont considérées comme cordiales, voire amicales. Quand les chefs sont là, c'est très difficile d'avoir une parole libre. Dans ces groupes doivent pouvoir s'exprimer des remarques qui ne sont pas toujours sympathiques à entendre, des critiques qui s'expriment parfois avec rudesse. Au début du déroulement des procédures d'évaluation s'expriment des plaintes, des critiques parfois peu fondées etc. ; ce n'est pas grave. Mais quand les personnes à qui s'adressent ces critiques sont là, soit ce n'est pas agréable à entendre, soit ce n'est

pas dit, or il faut que ce soit dit, que les mots sortent ! S'exprime dans un premier temps le ressenti avant que les difficultés du travail soient identifiées.

La deuxième règle à respecter concerne l'animation. Cette dernière doit favoriser la prise de parole, l'écoute bienveillante ; mais pour ne pas s'enfermer dans l'exposition des ressentiments, de ce qui ne va pas, il est nécessaire d'être en capacité d'apporter des éléments de compréhension de ce qui se joue dans le travail, en lien avec l'expérience. Il est nécessaire que l'animateur connaisse suffisamment les enjeux du travail et soit formé aux sciences du travail. Pour dépasser le registre de la plainte, il est nécessaire d'entrer dans une phase d'élaboration collective des difficultés rencontrées dans le travail. L'animateur n'est pas quelqu'un qui ne devrait qu'écouter, et serait en charge de synthétiser les propos exprimés à partir d'une posture d'observateur. Non ! L'animateur doit être un point d'appui pour que puissent s'élaborer les fondements des difficultés pour les dépasser. L'animateur contribue à construire, à s'arrêter sur les contradictions. Cette animation ne peut pas se faire par des cadres. Non seulement la parole ne serait pas libre, mais ils sont eux-mêmes engagés dans ce qui est à évaluer ; il y aurait trop de rapports subjectifs et intersubjectifs.

La troisième règle concerne la façon dont les groupes engagés dans l'évaluation de la coopération sur la base de retours d'expérience font remonter leurs travaux auprès des directions concernées. Tout ne doit pas être transmis aux échelons supérieurs. Seuls les éléments d'analyse pouvant être entendus et pris en charge par le niveau supérieur doivent être remontés. Sinon, un risque de rejet de ces éléments par l'échelon supérieur risque d'apparaître. Par exemple, le Directeur général des services ne pourra pas être en situation d'assumer ses responsabilités et sa charge de travail si on lui remonte tous les problèmes, s'il récupère tout ce qui ne va pas. Ce qui est pertinent de transmettre à la hiérarchie fait partie du travail des groupes de pairs, de discussions qui doivent s'établir au sein des groupes de pairs. Il s'agit de discuter, d'arbitrer et de transmettre ce sur quoi la hiérarchie sera en capacité, du point de vue du groupe, de prendre en charge. Il ne s'agit pas d'augmenter la charge des équipes de direction, mais de les aider à assurer leurs responsabilités. Quand la transmission peut se mettre en place dans ce sens, du bas vers le haut, en complément à celle qui se déroule du haut vers le bas, une véritable coopération verticale peut se mettre en place et devient une ressource stratégique pour l'institution. Mais quand l'activité des groupes de pairs conduit à charger les cadres, les dirigeants, de trop de problèmes, ces derniers ont tendance à adopter une posture de défense qui les conduit à ne pas écouter l'expérience des échelons subalternes. Ils se replient et ils rejettent sur d'autres les difficultés du travail réel. Ils se protègent ; ils ont des raisons ! En tout cas ils ont leurs raisons. Ces groupes de pairs doivent ainsi être animés de manière professionnelle pour faire remonter ce qui doit être pris en charge par l'échelon supérieur, pour progressivement, arriver à construire une dynamique par étape, autour des enjeux du travail réel.

### Les dispositifs de professionnalisation.

Ne croyez pas que le travail se réduise à la réalisation de sa mission. Un conducteur de bus ne fait pas que conduire un bus. Il est amené dans son temps de travail à avoir des temps de régulation avec d'autres professionnels, voire avec les passagers. Les infirmières doivent transmettre des informations : faire attention à ceci, veiller particulièrement à cela. Ces temps de régulation sont des temps essentiels du professionnalisme des opérateurs. Les dispositifs de professionnalisation sont ainsi amenés à prendre en compte non seulement les aptitudes professionnelles qui se déploient dans les activités directement productives, mais aussi celles qui sont mobilisées dans les activités de régulation. Il s'agit d'apprendre à partir de l'ensemble de l'expérience, de grandir professionnellement, et d'augmenter sa puissance de créativité. Ces dispositifs de professionnalisation sont fondamentaux, car ce sont aussi des dispositifs de reconnaissance du travail. Les personnes, à travers leur expérience, sont en capacité d'indiquer ce sur quoi elles butent. La mise en discussion de ces expériences, en lien avec des apports de connaissances provenant à la fois de l'état de l'art du métier, mais aussi des sciences sociales et humaines concernant les situations rencontrées, sont des puissants leviers de professionnalisation. Ces dispositifs permettent d'aider à analyser les difficultés rencontrées. C'est ce que je fais, ici même, avec vous. Je me permets de vous parler de 40 ans de recherches sur le travail. Dans ces dispositifs, il est préférable que les chefs ne soient pas présents car, au début tout du moins, s'organisent des logiques de renouvellement des métiers, qui présupposent une parole libre.

### Les dispositifs d'innovation servicielle

C'est dans le 3ème dispositif que la présence des cadres est essentielle, celui de l'innovation servicielle. Il y a des moments où l'objet n'est pas l'évaluation de la coopération, ni la professionnalisation des uns ou des autres, mais c'est de tendre vers l'amélioration du service. Comment peut-on apporter des améliorations, même petites, même incrémentales, mais tout de même significatives ? Comment répondre à de nouvelles demandes et inventer de nouveaux services ? Ce que j'appelle « innovation servicielle », est une démarche d'innovation qui part de l'expérience des agents. Il s'agit de se préoccuper de la compréhension qu'ont les agents, sur la base de leur travail, des attentes et besoins des habitants rencontrés dans les services, ou dans la ville. Repartir de cette expérience redonne du souffle à la pertinence de l'innovation. Dans ce cadre, l'innovation technologique est utile mais elle n'est pas principale. Méfiez-vous des plans d'innovation basés sur les TIC (technologie de l'information et des communications) ! C'est utile, mais cette démarche fait aussi des dégâts. Si cela n'est pas adapté à la pertinence du service, à l'expérience, alors cela génère autant de problèmes que cela n'en règle. Le progrès techniques des 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles a apporté un mieux dans le travail et dans la vie en général : moins de charges physiques, moins de difficultés. Le progrès technique apportait un mieux qui soulageait les hommes. Creuser avec une pelle manuelle ou avec une pelle mécanique : la différence est immédiatement perceptible sur le plan humain ! Du point de vue économique, les gains de productivité le sont aussi, car la réalisation de tranchées progresse de manière tangible en rapidité et en efficacité. Ce rapport positif au progrès technique est



aujourd'hui transposé à l'évolution des TIC. Cette transposition n'est jamais interrogée, elle prend la forme d'une croyance. Tout se passe comme si l'évolution des TIC relevait du même processus que l'évolution technologique du 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles reposant sur des sciences expérimentales d'origine physique, mécanique, chimique et biologique. De mon point de vue, cette transposition conduit à se fourvoyer. L'innovation dans le domaine des TIC peut engendrer le meilleur : des choses formidable, mais également le pire : un gâchis énorme de temps, des conflits qui n'auraient jamais eu lieu si les personnes s'étaient parlé directement, des situations sociales qui n'auraient jamais dégénéré. Les TIC sont très intéressantes, mais il y a besoin de discuter de leur usage. Ces technologies peuvent être envahissantes, entrer dans votre intimité, vous tracer de manière inconsidérée. Discuter de la pertinence de l'innovation technologique dans le domaine du numérique est essentiel. Cela fait partie des retours d'expérience. Cela fait partie d'une vision de l'innovation non pas fondée sur la technologie mais sur le service : cela rend-il service ou cela ne rend-il pas service ? Posez-vous toujours cette question, d'un point de vue individuel mais aussi d'un point de vue collectif.

Je vous propose donc de promouvoir dans l'institution trois dispositifs d'investissements immatériels, fondés sur les retours d'expériences : pour évaluer la coopération, pour développer la professionnalisation, et pour entamer des processus d'innovation servicielle. S'engager dans cette voie, c'est promouvoir ce que j'appelle « une organisation réflexive », qui permet de se dégager des effets pervers des organisations bureaucratiques traditionnelles et des organisations dominées par la dérive gestionnaire (le « New Public Management ») considérées comme modernes.

### **3. Pour une vision nouvelle de l'organisation et du management : la mise en place d'une organisation réflexive et d'un management coopératif**

Il se développe une tendance prônant l'entreprise libérée, qui prédit que le fonctionnement horizontal va dominer l'ensemble de la société. Il me semble que ce n'est pas le problème qui se pose à nous aujourd'hui. Il s'agit, selon moi, de construire des organisations qui s'appuient sur, et permettent la reconnaissance du travail réel par les retours d'expériences, par la mise en place de dispositifs permettant de développer les ressources immatérielles.

### 3.1 Repenser la place du prescrit

Mettre en place cette organisation réflexive ne dépend pas uniquement du DGS et de la DRH. Cela vous regarde et vous concerne, aussi, car cela passe par une posture d'innovation organisationnelle qui regarde tout le monde, quel que soit son niveau de responsabilité. Cette posture doit être partagée et discutée : cela demande d'y consacrer du temps. Bien entendu, cela ne doit pas être non plus trop prenant. Il ne s'agit pas de tomber dans « la réunionite », dans des réunions non préparées et animées de manière non pertinente. Il s'en dégagerait une impression de temps perdu qui se retournerait contre l'esprit d'innovation organisationnelle.

Le processus d'innovation organisationnelle doit faire partie d'une dynamique globale, sinon les gens vont se lasser de se réunir. Cela demande de la précision, de la méthodologie, non pas engagée de manière individuelle, mais de la méthodologie collective. Ce que j'appelle le management coopératif, c'est un management qui ne renonce pas à sa responsabilité de prescrire. Aucun d'entre nous ne peut travailler sans prescrit. D'ailleurs quand vous travaillez seul, vous vous auto-prescrivez des objectifs et des méthodes d'action. La question, c'est de penser le prescrit comme un référentiel destiné à aider l'action et non comme une norme qui doit être respectée. Il s'agit de concevoir un prescrit tout en sachant que l'action réelle sera amenée nécessairement à le dépasser, à le contourner en partie, à le subvertir. Ce n'est pas le même prescrit que celui qui se pose en référentiel absolu. Alors je n'ai pas le temps ici de préciser sur quoi porte ce type de prescrit mais on peut déjà se dire que le cadrage des enjeux temporels est essentiel.

Plus on est dans l'immatériel, plus la question de la synchronisation temporelle, comme celle de la conduite des phases d'activité sont essentielles. Plus l'activité relève de dimensions immatérielles, plus l'activité mérite d'être cadrée sur un plan temporel. Cette prescription s'élabore en termes de délais (aspect diachronique du temps) d'un côté et en terme de gestion du temps (aspect synchronique) de l'autre. Le rapport au temps devient un élément fondamental du prescrit, les temps réservés aux investissements immatériels devant être « sanctuarisés ».

Par ailleurs plus on est dans l'immatériel, plus la question de la complémentarité des compétences devient stratégique. Les compétences ne relèvent pas simplement des qualifications mais des attitudes collectives à faire face aux événements, à l'incertitude, à ce qui dépasse le prescrit. Ces aptitudes ont besoin de s'appuyer sur une doctrine qui permet de revisiter les a priori des métiers, afin de les faire évoluer. Produire des éléments de doctrine relève de l'élaboration d'un cadre prescriptif qui prévoit dans sa conception les espaces favorisant son évolution.

### **3.2 L'écoute au cœur du management coopératif**

Coopérer, c'est tenir compte des contraintes des autres dans la façon dont le travail s'organise et se met en œuvre. Capter les signaux faibles et travailler sur les événements supposent que vous vous intéressiez aux situations réelles de travail des agents qui sont avec vous, et que vous leur réserviez un temps destiné plus spécifiquement à l'écoute. Ecouter ce n'est pas seulement entendre, écouter c'est comprendre les raisons de l'autre, essayer de comprendre les raisons pour lesquels l'autre ne se comporte pas comme vous l'aviez prévu. L'autre a des raisons. Il n'a pas forcément raison de faire comme il fait, mais il a ses raisons. Tant que ces raisons n'ont pas pu s'exprimer, n'ont pas été entendues, comprises, il est très difficile de surmonter les difficultés rencontrées dans le travail. Dans cette perspective, le management coopératif est, aussi, un management de situation – la proximité étant une ressource facilitant l'écoute.

Mais pour faire évoluer les organisations vers une dimension réflexive, et le management vers une posture coopérative, les cadres de l'institution ne pourront pas trouver une trajectoire opérationnelle en restant seuls et isolés. Ce qui est dit à propos du travail en général l'est pour vous également. Pour faire progresser la coopération au sein des équipes et entre les équipes, vous devez commencer par faire évoluer la coopération entre vous, entre cadres, au sein des équipes de direction. L'échange, il faut déjà le faire entre vous, sur les difficultés que vous rencontrez dans votre travail de cadre. La création d'espaces destinés aux retours d'expérience, permettant de mettre des mots et d'analyser collectivement vos difficultés, vous concerne tout particulièrement. Vous êtes, vous aussi, concernés par l'enjeu de la coopération, du manager de terrain, celui en charge d'une équipe dite d'exécution, jusqu'au Directeur général.

Mais pour être à même de faire évoluer le travail dans vos équipes, il faut être à même de commencer par votre propre travail. Si vous vous mettez en mouvement, les autres vont le voir. La confiance se construit dans le mouvement, y compris par soi-même. Les autres ne se sentiront pas interpellés à partir d'un a priori, à partir de l'idée qu'ils doivent, eux, s'engager dans une évolution du travail qui ne vous concernerait pas. La confiance ne se décrète pas, elle se construit d'abord dans l'expérience du travail réel et dans l'engagement de soi. Il faut commencer par le niveau de responsabilité qui est le sien, sans attendre une impulsion qui vienne du niveau supérieur, ni du niveau inférieur. C'est l'engagement de soi qui est essentiel, même si cet engagement ne peut pas rester isolé. Si l'engagement de soi n'accompagne pas votre parole, cette dernière sera toujours entachée du soupçon d'instrumentalisation. Si vous engagez pour vous-même la démarche que vous souhaitez que les autres adoptent, alors votre parole et votre engagement pourront s'appuyer sur la ressource que représente l'authenticité, fondement de la confiance.

### **3.3 La place des élus dans la coopération**

Bien sûr, dans vos organisations, on ne peut pas passer à côté de la question de la place des élus, et de la question de la coopération élus-services. Ces questions sont absolument essentielles. Simplement, la coopération des services et des élus suppose de prendre en considération des temporalités différentes. Mobiliser les élus quand ils sont occupés par des élections relève d'un projet qui a peu de chances d'aboutir. La coopération ce n'est pas faire tous la même chose au même moment. Si coopérer c'est tenir compte des contraintes des autres dans la façon dont on travaille, coopérer avec les élus c'est tenir compte de leurs contraintes, en discuter avec eux.

Cette remarque ne signifie pas qu'il ne faut pas chercher parallèlement à créer un ou des espaces où puisse être discutée la coopération avec vous. Il ne s'agit pas seulement, pour des élus, de donner des consignes. Les élus sont des personnes qui travaillent beaucoup, mais qui n'arrivent pas toujours engager leur travail dans une forme coopérative, notamment avec les services. C'est un sujet en soi, sur lequel il faudrait revenir. Mais tout ne peut pas être abordé dans cette conférence.

Quoiqu'il en soit, il n'y a pas de politiques publiques réelles sans votre travail. C'est vous qui réalisez les politiques locales. Dans la réalité, les relations de coopération élus-services sont beaucoup plus riches que la dichotomie purement rhétorique le laisse entendre : des élus qui décident et une administration qui exécute. Ce n'est pas cela qui se passe. Vous participez bien sûr aux arbitrages de ce qui va être réellement fait dans les services. Vous avez un rôle essentiel aussi dans l'élaboration des politiques publiques. Si les élus apparaissent en première ligne dans l'élaboration des politiques publiques, compte tenu de la manière dont cette élaboration entre en résonance avec la sphère électorale, en réalité cette élaboration est largement entre vos mains, car le rapport au réel passe par l'engagement des agents.

# Travailler dans les écoles

Estelle Durand, Luc Chelly, Christine Bellavoine<sup>2</sup>

*Dans le cadre de l'allongement du temps de la pause méridienne dans 5 sites pilotes avant généralisation, le secteur des Etudes Locales, en collaboration avec le cabinet Entreprendre et Comprendre, a piloté une étude qualitative pour comprendre comment les agents vivaient les transformations en cours et quelles étaient les principales améliorations et difficultés qu'ils soulignaient. Le parti pris de cette étude compréhensive (entretiens individuels auprès de 44 personnes) a été de se centrer sur le point de vue des agents quant à leur travail réel et ses conditions d'exercice. Cet article<sup>3</sup> explore la manière dont les agents, atsems, agents d'entretien, agents de service... parlent de leur travail. Ce faisant, ils nous donnent à voir comment s'incarne l'engagement au travail, nous permettent de comprendre le lien entre l'appartenance à un collectif et l'autonomie dans son travail.*

## 1. Travailler dans les écoles, au service des enfants

Avant de comprendre comment l'allongement du temps du midi et la réorganisation du travail au sein des écoles ont été vécus par les agents, nous sommes partis de ce qui donne sens à l'activité de travail, ce qui apporte satisfactions et insatisfactions dans le travail au quotidien, autant de critères qui vont donc être mobilisés dans l'appréciation des changements.

### 1.1 S'adapter aux contraintes des rythmes scolaires

Travailler dans une école, c'est d'abord produire des services dans des temps très contraints, imposés par le rythme scolaire : « *on est en prime time tous les jours* ». Entretenir l'école, faire les repas, faire manger les enfants, seconder les enseignants, toutes ces missions sont rythmées par le temps scolaire. Il n'est pas possible de différer les tâches, difficile de les « reporter » : les repas sont à 11H30 tous les jours, la sortie de l'école, 16H30. Pour les équipes, notamment à l'office, c'est un « *challenge au quotidien* », « *on n'a pas le temps de souffler* ».

Ce challenge permanent est renforcé par la forte interdépendance des tâches de chacun, des métiers entre eux. Ainsi, le retard, l'absence, l'oubli d'une mission de l'un a des répercussions sur l'ensemble des tâches des autres et nécessite une

---

<sup>2</sup> Estelle Durand, Luc Chelly, Sociologues, bureau d'étude Entreprendre et Comprendre. Christine Bellavoine, sociologue responsable du secteur des études locales

<sup>3</sup> L'étude entière est disponible auprès du secteur des études locales

adaptation de chacun. Connaître l'ensemble de l'organisation de l'école et des différents corps de métiers est ainsi nécessaire pour réaliser au quotidien cette adaptation.

Ainsi, plus les tâches sont morcelées en tranches horaires et effectuées dans des lieux différents, plus cette connaissance est parcellaire, et plus cette contrainte va peser sur l'agent qui n'aura plus les clés de compréhension ni la capacité de composer et de prioriser dans le cadre d'une organisation globale.

### **1.2 Une implication professionnelle très forte**

La plupart des personnes rencontrées mettent en avant leur engagement personnel dans leur travail, et ce quelle que soit la fonction occupée. Cet engagement est physique : on ne « *compte pas sa peine* », mais également psychique et affectif : « *On met du cœur à l'ouvrage* ». On ne travaille pas dans une école comme on travaillerait ailleurs, l'école, la classe, les collègues et les enfants constituent l'univers concret dans lequel s'exprime cette implication. L'engagement de soi dans l'activité de travail est ce qui permet d'aller au-delà des tâches prescrites, nous y reviendrons. Il se nourrit du sens de son travail, c'est-à-dire ici du bien-être des enfants, de la gratification du bien travailler, et de la ressource du collectif.

#### *Le bien-être des enfants*

« *On est là pour les enfants* », « *L'école appartient aux enfants, il faut que les enfants soient bien.* »

Loin d'être seulement portée par les ATSEM dont le travail se déroule en grande partie expressément auprès des enfants, cette finalité concerne tous les agents des écoles : travailler dans une école, c'est travailler pour les enfants. Il ne s'agit pas seulement du lieu, de l'école en tant que source de valorisation professionnelle, le contact avec les enfants est important, apprécié en tant que tel, il redonne sens au travail. « *sinon, on devient des robots, on aime ce contact* » (responsable d'office).

« *Oui, bien sûr. Moi pour moi le plus important c'est que ça se passe bien pour les enfants, tout ce qui m'importe. Quand on travaille, c'est vrai, avec les enfants il faut être... (...) -Il faut penser au bien être, il faut... comment dire, il faut... être joyeuse. Parce que si on ne fait pas ça avec notre cœur, l'enfant il va le ressentir.* » (Agent d'entretien élémentaire)

Cet objectif du bien-être des enfants est réactivé quotidiennement par les interactions que les agents déroulent avec eux. Ces interactions interviennent comme des formes de reconnaissance du travail réel, de l'inclusion de l'agent au collectif de l'école et participent ainsi à la construction de son identité professionnelle. Un agent d'entretien élémentaire relate ainsi l'importance du fait qu'elle connaît les enfants de l'école, qu'elle peut intervenir auprès d'un enfant dans la cour, et que le directeur d'école la reconnaît dans ce rôle. A l'inverse, un

agent d'office à qui un animateur fait remarquer qu'elle ne doit pas intervenir auprès des enfants dans la salle de restauration le vit très mal.

La reconnaissance de cette implication et de la place des agents dans l'objectif global du bien-être des enfants revêt une importance d'autant plus forte que les tâches sont fatigantes et qu'au fil des années, la maladie ou la fatigue deviennent parfois plus pesantes. Elle permet de se ressourcer et de raffermir sa motivation. *« j'ai tenu le choc, pourquoi ? Parce que j'étais avec les enfants ».*

L'affaiblissement de ce contact avec les enfants, lié notamment à l'intensité du travail, peut donc être vécu de manière négative, comme une perte du sens du travail. Une responsable d'office remarque que les enfants arrivent à la cantine alors qu'elles ont à peine terminé leur travail : *« j'aimerais avoir du temps pour les accueillir ».* Un agent d'entretien en élémentaire remarque que cette année et contrairement aux années précédentes, elle ne connaît pas encore les petits de CP.

### L'importance du travail « bien fait »

L'importance du sens du travail, c'est-à-dire la qualité de la vie quotidienne des élèves s'exprime et se lit concrètement dans l'exigence d'un travail de qualité. *« Faire sa classe à fond »*, montrer des locaux bien entretenus, avoir un dortoir calme, les références au bien travailler, à la qualité du travail fourni sont nombreuses et montrent une fois encore cet engagement de soi qui « déborde » des séquences horaires.

*« Pour que les instits puissent travailler avec les classes propres, et que les enfants, ça sente bon. Ça c'est la logique, on ne peut pas laisser des classes où il y a des papiers par terre, où le tableau n'est pas fait, où il y a des écritures sur les tables, je pense que les enfants, ils aiment bien rentrer dans une classe propre ».* Agent d'entretien élémentaire

*« Je ne regarde pas [les horaires de pause]. IL faut quand même faire les toilettes ... en priorité, donc je prends sur mon temps de pause à moi quoi. Il n'y a que ça à faire ».*

Montrer un travail bien fait renvoie aussi à la démonstration de sa professionnalité : Les métiers d'agent d'office, d'ATSEM, de personnel d'entretien sont revendiqués : on a des techniques, on connaît « son » travail, « les trucs », qu'on communique au nouveau qui arrive. Enfin, cette revendication du travail bien fait, alors qu'il s'agit de métiers physiquement éprouvants et/ou avec des rythmes soutenus, est également l'expression de la fierté d'un engagement physique revendiqué. Travailler dur est valorisé : on ne *« ménage pas sa peine »* *« On n'a pas les deux pieds dans le même sabot »* *« je suis une lutteuse ».*

A contrario, ne pas avoir les moyens de bien travailler, ne pas pouvoir faire état d'un travail bien fait, peut générer certaines insatisfactions et/ou conflits. Un agent d'entretien nous donne comme exemple l'absence d'un collègue pendant une semaine et sa déception, en dépit de ses efforts, de ne pas avoir *« assuré la propreté »*. On ne veut pas *« bâcler »* le travail.

*« Oui parce que, finalement je pense que dès demain je vais me trouver une bonne petite heure pour passer ma mono brosse, parce que ça n'est pas fait comme je le voudrais, et ça pose soucis, enfin professionnellement moi je suis irréprochable et là aujourd'hui j'ai un peu bâclé mon sol et je me dis que il faut que je retrouve, faut que retrouve, le moment idéal pour le faire ... »* Agent d'entretien élémentaire

## 2. L'importance du collectif et de la coopération

L'équipe de travail n'est pas que l'addition des individus qui la composent. Il faut que les effectifs soient suffisants bien sûr, mais il faut surtout que la **coopération** s'instaure entre ses membres. Il y a des équipes qui « fonctionnent » et d'autres non. D'ailleurs, l'augmentation du nombre d'agents ne signifie pas toujours que la situation s'améliore. Parfois, si le collectif ne fonctionne pas, « ça ne marche pas », même avec un « renfort ». Outre l'importance du « beau travail » et de la place réelle que les agents occupent auprès des enfants, les agents soulignent l'importance du collectif, de la coopération au travail. Il faut que « chacun y mette du sien ».

La coopération à l'intérieur du service ne suffit pas. La coopération concerne également l'ensemble des acteurs de l'école, services municipaux (animateurs..) et personnels de l'Education nationale. Cette coopération constitue une ressource efficace pour faire face aux aléas de la vie quotidienne dans l'école, aller au-delà des missions prescrites et prendre des initiatives en temps réel dans un contexte de juste à temps.

### 2.1 Un collectif de travail autour de l'école

Au niveau de l'Education nationale, l'organisation de la vie scolaire est pensée à l'échelle de l'école et non des groupes scolaires (regroupant école élémentaire(s) et maternelle(s)), avec un directeur, une équipe éducative, des instances administratives, ses élèves et leurs parents. Plus largement, l'école est un *lieu* de travail c'est-à-dire un lieu où s'exerce son travail, où se tissent les relations sociales nécessaires à l'activité, un micro espace social au sein duquel interagissent et se construisent des identités professionnelles et des positionnements différenciés. On y construit ses repères, individuellement et collectivement, au travers des responsabilités assurées et des relations établies avec les « autres » : animatrices, enseignant-e-s, agents et bien sûr les élèves.

C'est un lieu circonscrit où les habitudes, les rites et les cultures professionnelles ont été élaborés à partir de son assignation première : école maternelle ou école élémentaire. Ce sont les pratiques quotidiennes répétées, partagées, discutées et connues réciproquement qui génèrent un collectif fondé sur les missions, sur le travail commun à partir de métiers différents. Le groupe scolaire allie des entités somme toute distinctes et pour les agents, il est moins aisé d'en appréhender le sens, les règles implicites, l'organisation. Ainsi, les agents



ne se reconnaissent pas dans la nouvelle organisation favorisant le groupe scolaire comme collectif de travail. Dans l'école « secondaire », les agents s'inscrivent difficilement dans ce nouvel espace social, voient donc leur marge d'autonomie s'amoinrir. Comment alors obtenir une reconnaissance de sa contribution ?

Les ATSEM travaillant dans les écoles maternelles expriment d'autant plus cette unité de l'école qu'elles y ont un rôle plus soutenu auprès des élèves dans les classes. Aussi, le collectif en maternelle est-il légitimé par cette continuité et cette complémentarité construite mais pensée comme naturelle entre enseignants et agents auprès des enfants. L'école maternelle prolonge la vie familiale des enfants, et les agents s'attellent à humaniser cet environnement collectif.

Si en élémentaire et dans les centres de loisir, les différences de métier et surtout de modes d'intervention sont plus immédiatement visibles, et l'intervention des agents auprès des enfants beaucoup plus distendue (change des enfants, passage dans la classe pour les effectifs, intervention dans la cour de récréation), les agents connaissent néanmoins les enfants, se positionnent également sur un registre complémentaire à celui de l'enseignant.

La référence au collectif de l'école est d'autant plus importante qu'il constitue une source essentielle de gratification professionnelle pour les agents d'entretien. Le collectif de travail et d'organisation est l'école. Les agents y connaissent les enseignants, mais également les enfants, ce qui leur permet d'interagir avec ces derniers. Ils participent aux moments de convivialité dans l'école. C'est bien cet espace social du travail, concret, quotidien, qui génère un sentiment d'appartenance, l'impression « d'être quelqu'un », et qui permet de s'engager dans son travail.

C'est cette connaissance à la fois des personnes et de l'organisation générale qui, par la maîtrise qu'elle engendre, permet les initiatives, les ajustements, l'autonomie des personnes et des équipes.

*«Vous savez je ne sais pas comment expliquer, mais quand on est dans une école, on vit dans l'école et on connaît tellement de choses autres que ce qu'on doit faire, on connaît nos instits, on connaît ce qu'ils font, on connaît ce qu'ils vont faire, donc voilà, on s'organise en suivant, en fonction d'eux aussi. (...) Ici, les enfants, quand ils ont besoin d'un petit service, on ... c'est ici que je vis... c'est là où on a ... on représente quelque chose avec nos directions, avec nos instits... là-bas, on est que des serpillières ou des manches à balais. » agent d'entretien*

### Un collectif de travail construit à partir des identités professionnelles

« J'aime mon métier » (responsable d'office)

On participe d'autant mieux à un collectif de travail que son appartenance à un corps de métier est reconnu : on participe à la vie de l'école en tant qu'ATSEM, agent d'entretien, agent d'office etc. C'est à dire en référence à des éléments de professionnalité qui autorisent et légitiment une certaine autorité dans l'exécution de son travail.

Dans le cas de l'office, les deux collectifs d'appartenance (de travail et professionnel) sont mêlés dans le même espace de travail et produisent un sentiment d'intégration très fort. La double référence à un milieu professionnel reconnu (la restauration avec des règles strictes d'hygiène, de technique de chauffe etc. et le rapport aux aliments) et à un collectif de travail très intégré et fortement mis en avant constitue pour une large partie de la valorisation professionnelle des agents.

« *Donc comme j'ai dit à mon responsable, je lui ai dit vous êtes gentil, mais au niveau de l'office, moi je n'ai plus de contacts avec les aliments, les préparations et tout... Parce que je viens à 11h donc quasiment à 11h tout est fini, donc je viens juste pour le pain, l'eau, les seaux de lavage, et la plonge, donc je dis, l'office, j'ai... préparé des aliments, j'en ai aucun, là. [Q -Alors qu'avant vous faisiez... ?] -Voilà avant je commençais à 10h30, donc j'avais les prépas encore...-(...) [ Q -Là vous regrettez de ne plus avoir ce travail-là, en fait ? ] Voilà, le contact, parce qu'après c'est... Bon ça ne me dérange pas au niveau des horaires, mais je ne trouve pas ça normal que je n'ai plus de contact avec les aliments ».* Agent d'office

### La bonne ambiance de travail

Le collectif constitue un amortisseur de la dureté du travail et des difficultés qu'on rencontre. « *La bonne ambiance* », l'entente entre collègues, relève à la fois de la sécurité, de la sociabilité de l'entre soi et de la capacité à réguler les problèmes qui se posent dans le travail, à « *se dire les choses* » sans que soient entamées la solidarité et la coopération nécessaires à la réalisation du travail, parce que : « *le boulot doit être fait* ». L'entraide « *c'est en nous ça* ». La bonne ambiance est nécessaire bien sûr au sein d'un même métier, entre ATSEM, Agents d'entretien, agents d'office etc. mais également au sein du collectif de travail, au sein d'une école.

« [Q : Avec les enseignants, ça se passe comment ? ] *Très bien, ah oui oui, c'est génial.* [Q : Ils reconnaissent votre travail, ils sont contents ?] *Ah oui, très contents, et puis on est avec eux, des fois ils sont en train de faire un pot, un anniversaire : « eh les filles, venez hein ! » Alors on vient. Ils sont très bien avec nous. (...) Les enfants, le directeur... tout tout tout... les aides éducatrices, la psychologue, l'infirmière, on est vraiment, ... je ne sais pas, c'est familial, c'est important. Et là, ça donne le plaisir d'aller travailler, c'est ça. C'est grâce à ça ! S'ils n'étaient pas là, je crois que non... »* agent d'entretien élémentaire.

Les bonnes relations de travail au quotidien favorisent l'implication, comme un dépassement des difficultés. Venir travailler c'est aussi retrouver un collectif qui soutient.

## **2.2 Maîtriser l'organisation permet d'aller au-delà de ses missions**

Le collectif de travail, l'affiliation professionnelle, l'ambiance et les relations de travail ne sont pas des attributs supplémentifs à la réalisation du travail réel, ils en sont la condition même. Connaître et maîtriser son organisation de travail, son

environnement, être reconnu dans sa compétence professionnelle, dans un collectif de travail, et disposer d'espaces de régulation des problèmes favorisent la prise d'initiative. Un collectif qui fonctionne est un collectif qui permet aux individus de trouver les solutions aux micro-problèmes qui se posent tous les jours, qui montre sa capacité à s'organiser, à s'entraider, s'améliorer : « *aujourd'hui, on est bonnes* », « *on s'organise* », « *on se débrouille* » « *on s'entraide* ».

Cette prise d'initiative est nécessaire pour produire le service. L'existence de la coopération au sein des collectifs de travail permet d'ajuster les organisations formelles aux réalités de chaque école et de faire face aux aléas du quotidien. Pour que les enfants mangent le midi, pour que le ménage soit fait, pour éviter les accidents, il faut aller au-delà de l'organisation prescrite et de la fiche de poste. En effet, chaque jour, des événements surviennent qui mettent à mal l'enchaînement de l'ensemble des tâches prescrites :

- Il y a plus ou moins d'enfants que prévus, les parents ne disent pas toujours si leur enfant mange ou pas.
- Un enseignant oublie de mettre sur sa porte le nombre d'enfants qui mangent en restauration.
- Un ordinateur « bugue », impossible d'envoyer un mail, la machine fuit...
- Un collègue est absent

Même s'il n'y a pas de problèmes stricto sensu, l'organisation « sur le papier », commune à l'ensemble des groupes scolaire, se heurte parfois aux contraintes des contextes spécifiques :

- Dans certaines écoles, selon la disposition des locaux, le nombre de toilettes disponibles etc., si les enfants quittent la classe à l'heure officielle de 11H30, c'est trop tard pour que les deux services se déroulent dans de bonnes conditions. Les enfants arrivent au réfectoire  $\frac{1}{4}$  d'heure après, tout se décale ensuite et il est probable que les enfants du 1<sup>er</sup> ou du 2<sup>ème</sup> service seront bousculés.
- Des agents terminent à 18H alors que les enseignants font de l'aide personnalisée dans la classe également jusqu'à 18 heures, rendant impossible l'entretien des classes.
- Le matériau au sol d'une école ne permet pas de sécher rapidement. A l'heure prévue pour son nettoyage, le sol est mouillé lorsque les enfants s'y dirigent.

Dans toute organisation pour laquelle le temps est très contraint, l'ensemble de ces écarts entre l'organisation prescrite et la situation réelle se traduit en décalages en chaîne pour d'autres professionnels et génère un stress supplémentaire. Pour que le service soit rendu dans les délais, que ce soit l'entretien de l'école, le service des plats chauds à l'heure prévue ou l'accompagnement des enfants, les agents ajustent, innovent, prennent des micro-initiatives et développent des pratiques de solidarité. Les agents doivent adapter l'organisation formelle et pour se faire, coopérer entre eux.

## Travail

- Pour récupérer quelque retard, les agents d'office aident des animateurs au service (coupent la viande etc...)
- Les agents qui ont terminé font le ménage de leur collègue
- Une responsable de pause méridienne commence à travailler ½ heure avant l'heure officielle d'embauche, une responsable d'office fait fréquemment ¼ d'heure de plus.
- Il faut que les enseignants et directeurs acceptent que les animateurs viennent chercher les enfants à 11H20 pour « faire tenir » les deux services.
- Certains instits « sympas » se mettent dans un petit coin avec les quelques enfants de l'aide personnalisée pour que l'agent puisse faire sa classe.

### 2.3 Certains professionnels plus isolés

L'évocation des quelques exemples ci-dessus, de recherche de solutions et de coopération, nous renseigne, en creux, sur les dysfonctionnements et les difficultés qui surviennent lorsque les agents ne sont pas en mesure de coopérer. Certains professionnels ont du mal à se référer à un collectif de travail ou professionnel. En reclassement sur des postes uniques ou en remplacement sur plusieurs groupes scolaires, et/ou sur différents métiers, il est plus difficile pour ces agents à la fois d'occuper une place dans le système d'interrelations au sein d'une école et de se référer à un groupe professionnel défini. L'ancienneté ou le caractère récent de l'affectation dans l'école vient tempérer ou aggraver ce constat, de même que l'existence d'une « bonne » ou d'une « mauvaise » ambiance préexistante à son arrivée.

Pour ces agents, l'implication professionnelle a du mal à se ressourcer, de même qu'ils déclinent difficilement les facteurs de satisfaction au travail. N'ayant que très peu de maîtrise, ni sur leur temps, souvent morcelé, ni sur l'organisation globale du lieu où ils interviennent, ces agents sont réellement démunis lorsqu'ils font face à un imprévu ou si l'organisation ne leur permet pas de mener à bien leur travail. Ils pourront difficilement prendre des initiatives et construire le sens de leur travail.

*« Oui, elle reste je crois, j'ai vu, elle reste avec les enfants... Au dortoir, aussi. Moi je ne sais pas les tâches... moi j'ai vu, après je ne sais pas leurs tâches, je ne comprends pas encore... déjà mon travail je ne l'ai pas bien compris (rires), mais après leurs tâches... je regarde, hein. »*

*« Oui parce que le matin je fais ATSEM, je suis avec les enfants dans la classe, avec l'institutrice, et l'après-midi je fais le centre de loisir, mais après entre 11h30 et 13h, je fais le nettoyage des parties communes. (...) Oui. C'est pour ça, le matin par exemple les classes, il faut savoir comment... Etre avec un enfant, avec... comment on travaille avec un enfant... Et après, vers 11h30 on change, d'autres choses aussi, d'autres travaux aussi, de faire le nettoyage, de... des fois même j'oublie ce qu'il faut faire... Chaque fois je vais voir avec le (...) pour voir ce qu'il faut faire, mais après... (...) ça aussi, je trouve des collègues différents, et des fois même on laisse*

*quelque chose qu'on n'a pas fait, bon, des fois il y a... on n'a pas assez de temps, des fois, bon, chaque on regarde ce qu'on va faire, à cause de changements de, chaque fois, de travail, des fois on oublie des choses, et c'est là qu'on arrive, voilà vous n'avez pas fait ça, vous n'avez pas organisé... Voilà, quoi.(...) Par exemple, moi si j'arrive, si je ne connais pas mon travail, et ben tu fais tout le boulot des autres... Moi j'ai... en arrivant j'ai déjà fait ça parce que... je ne sais pas, je... Même des fois ils ne nous disent même pas quoi faire, j'arrive je suis perdue... Mais quand vous avez un souci, qui est ce qui vous... à qui vous en parlez ? Ah ben... j'en parle avec la responsable. »*

## **2.4 Le rapport à la hiérarchie**

L'autonomie nécessaire à l'ajustement des organisations, à la maîtrise du temps et à la prise d'initiatives doit être comprise par les différents échelons hiérarchiques. Si les cadres sont jugés nécessaires pour valider des organisations, redire le « juste » dans le cas d'un conflit, améliorer les conditions de réalisation des tâches, ils sont appelés à reconnaître cette marge de manœuvre permettant aux agents d'effectuer les ajustements rapidement. *« Je n'ai pas besoin de 50 chefs, je sais ce que j'ai à faire ».*

De même, « tricher » quelque peu sur les lignes pour pouvoir rendre le service ne signifie pas que celles-ci sont floues ou n'existent pas. Les agents invoquent au contraire souvent la définition des règles, à la fois pour se responsabiliser pleinement sur ses missions mais aussi pour décider d'accepter ou non d'aller au-delà. Le responsable hiérarchique est sollicité en ce sens : redéfinir les lignes, entériner les bougés, constater les frottements, et ce aussi bien sur des missions concernant uniquement des agents municipaux que sur des frottements entre enseignants et personnel de service. (partage des responsabilités en cas de soin des enfants, etc.)

# **3 L'arrêt de travail, une décision difficile à prendre**

## **3.1 Sortir du système de contraintes**

Les métiers sont physiques et, on l'a vu, les contraintes de temps, de rythme notamment, ne sont pas minces. Au quotidien, il est difficile d'aller moins vite, de moins faire, de bâcler, de reporter. Il est difficile également de ne pas répondre lorsque les collègues sont en nombre insuffisant, lorsqu'il faut donner « *un coup de mains* ». Mais il n'empêche qu'au bout d'un certain temps, les problèmes de santé doivent être pris en considération, ou le rythme est vécu plus difficilement avec l'âge.

L'arrêt de travail se pose comme le résultat d'un arbitrage complexe, qui met en jeu à la fois son état de santé psychique et physique, la projection des effets de l'arrêt sur le collectif de travail. L'engagement dans son travail, est, on l'a vu, source de satisfaction et peut se développer au risque de sa santé. *« J'en suis à prendre des antidépresseurs, croyez-moi, ce n'est pas facile (...) J'en ai parlé au médecin, le médecin me dit écoutez si ça ne va pas, vous vous arrêtez, c'est tout. Mais moi je ne suis pas pour m'arrêter parce que je suis bien avec les enfants, je suis bien dans le milieu... les instits on s'entend super bien, (...) les enfants, quand je vais les voir dans leur classe « Oh bonjour A. ! » ils me font des bisous, et ça, ça apporte un plus, ... »*

On l'a vu, travailler, c'est également engager son corps, ne pas le ménager, « tenir le coup ». *« C'est rare quand je manque » « j'essaie de tenir le coup »*. Mais les agents se vivent parfois comme dans une impasse, dont la seule issue pour se protéger est le retrait, l'arrêt de travail.

### 3.2 S'arrêter, mettre à mal ses collègues ?

Dans cet arbitrage plane le non-remplacement des absences, qui est vécu comme une non-reconnaissance du travail et l'implication nécessaire pour que l'ensemble fonctionne. Cette question des absences non remplacées revient très fortement et constitue un des points les plus sensibles.

*« Dans notre tête aussi parce que c'est le stress, on n'arrive même pas à penser à notre famille (...) ça m'est arrivée, que ma fille se soit cassé un pied ça me tracassait que je laisse mes collègues comme ça en plein travail pour partir mais je suis obligée, c'est mes enfants, et moi je vais pendant le chemin, comment elles vont faire ? Déjà y'a moins de personnel et moi je dois partir donc ça fait un boom dans notre tête »* agent office /entretien

S'arrêter représente du point de vue des agents une double défection, celle du corps, qui n'a pas tenu, et celle de la solidarité, qui, en l'absence de remplacement, oblige la ou les collègues présents à redoubler d'efforts. Aussi, quand la hiérarchie ne fait que soutenir l'agent arrivé au bout de sa résistance qui « s'arrête », ce dernier peut y voir paradoxalement de la désinvolture et de la non reconnaissance de l'importance que revêt pour lui cet arrêt. Pour l'agent, la discussion autour des difficultés de travail est par là-même occultée.

*« Quand on leur dit qu'on est malades : « arrêtez-vous ! » « Vous êtes fatiguées, il faut s'arrêter, ». Moi je ne trouve pas ça sympa, quoi, il n'y a pas... de liens en disant : « bon écoutez, faites un peu moins ça », non : « arrêtez-vous » ! Pour moi, c'est pas une solution.(...) C'est tu travailles, t'es là pour travailler, si ça ne va pas, tu n'as qu'à t'arrêter. Non, moi je ne suis pas d'accord, il n'y a pas de dialogue »*.

Lorsque les trois vecteurs de l'engagement dans le travail que sont la reconnaissance de l'utilité sociale, la qualité du travail bien fait et sa place au sein du collectif ne sont pas réunis, la décision de l'arrêt sera moins difficile.

La question des absences et du non-remplacement est récurrente dans un grand nombre d'entretiens. Les agents ne différencient pas les motifs d'absence et, pour rendre compte des difficultés qui en résultent, puisent aussi bien dans des exemples liés aux arrêts maladies, aux RTT, aux congés exceptionnels liés à la médaille de travail etc. La question n'est pas posée uniquement par rapport au surcroît de travail pour soi et pour les autres mais également par rapport aux désorganisations conséquentes.

## **Conclusion : La reconnaissance du travail réel**

L'autonomie des agents et la coopération se développent ainsi ensemble. Elles sont permises par le bon fonctionnement de collectifs de travail, qui jouent sur la capacité d'initiative et d'investissement des agents, donc sur la qualité du travail rendu. Leur absence engendre des conflits à l'intérieur des lieux de travail et renforce donc la mission de « contrôle » et de régulation de l'encadrement intermédiaire. Plus le collectif fonctionne, plus les agents maîtrisent le sens global de leur action, plus la prise d'initiative est possible et moins la hiérarchie est mobilisée sur ces questions.

Lorsque les absences au travail ne sont pas remplacées, les agents le ressentent comme une négation de l'utilité sociale de leur travail, de son importance. Les agents y décèlent également la non- reconnaissance des difficultés qu'ils rencontrent sur le terrain, de la pénibilité du travail et de leur engagement, bref, de leur travail réel.





# Les métiers d'accueil

(2013-2014)

Laura Denis, Christine Bellavoine<sup>4</sup>

*Entre octobre 2013 et juin 2014, à raison d'une fois par mois des agents d'accueil de différents services de la mairie de Saint-Denis se sont retrouvés pour travailler ensemble sur le métier d'accueil, sur ses contenus, sur les organisations dans lesquelles les agents s'inscrivent et les conditions concrètes d'exercice de ce métier. Il s'agissait de partir de la réalité de leur travail, et donc également de ses difficultés. Cette note rend compte de la partie de l'analyse collective portant sur le métier et en propose une synthèse qui, du moins nous l'espérons, se veut fidèle à l'activité de travail vécue et transmise par les agents.*

## Introduction : Constituer un groupe de « pairs »

Cette proposition du secteur des études locales de constituer un groupe de « pairs » des métiers d'accueil visait à mieux comprendre la réalité du travail de ces métiers au moment où l'administration communale entamait une réflexion générale autour de la « qualité de l'accueil ». Les constats au départ de ce projet faisaient état de situations perturbées (files d'attente très importantes, agressivité des usagers, arrêts de travail, ...) au sein de différents accueils de la Mairie.

### Installer la confiance

Ce groupe était composé d'agents volontaires de directions différentes (27 agents ont participé au moins une fois, venus de plus de 15 services différents : service action social, accueil, état civil, enfance, maisons de quartier, PMI...).

Nous avons préparé et animé les séances en binôme selon le même canevas : la première partie, une discussion libre autour du compte rendu de la séance précédente, et en seconde partie, un travail proposé autour d'une question, ou d'un thème, et d'une méthode. Ce cadre a néanmoins évolué au fil des différentes séances, en fonction des participants. De nouvelles personnes venaient rejoindre le

---

<sup>4</sup> Laura Denis est actuellement responsable de la Maison des parents, au moment de ce travail chargée de mission en communication interne. Christine Bellavoine, sociologue responsable du secteur des études locales

groupe au fil des réunions, entraînant bien souvent un allongement du temps de la première partie. Nous observons en effet la nécessité pour ces agents de revenir sur les constats, les analyses effectuées, avec l'illustration par un nouvel exemple, par le récit de leur propre expérience. Ce faisant, les nouvelles collègues (une majorité de femmes dans le groupe) se sont approprié ce travail collectif. On peut d'ailleurs relever la qualité de l'écoute des agents du noyau dur, qui savaient, pour l'avoir vécu, l'importance de ce temps d'expression de soi au travail. Cette écoute a grandement contribué au climat de confiance qui s'est installé dans le groupe.

### **Construire une analyse collective**

Même si ce temps d'écoute de la parole des agents a été fondamental dans le groupe, l'ambition n'était pas de se constituer en groupe de « recueil de paroles ». L'objectif de l'animation a été de mettre en correspondance les récits avec les situations concrètes de travail, d'intégrer les nouveaux récits dans les analyses précédentes, de rendre explicites les désaccords, contradictions ou points difficiles et tenter de les comprendre. Il s'agissait de se *construire* un point de vue sur le métier et ses difficultés, tiré des récits et des expériences qui les sous-tendent. C'est un véritable travail réflexif de retour d'expérience que les agents ont mené pendant ces séances. Différents thèmes ont été explicitement travaillés : définition du métier, organisation du travail, la satisfaction au travail etc. avec des méthodes différentes ( retours d'expériences, post-it, photolangage...) Une rencontre avec des agents d'accueil d'une autre collectivité a également été organisée.

## **1. Le métier d'accueil : des configurations différentes mais un référentiel commun**

Secrétaire sociale, agent d'accueil, standardiste, hôtesse, agent polyvalent ou tout à la fois et plus : « *agent d'accueil, secrétaire et comptable* », on constate une grande diversité dans la dénomination des fonctions occupées, qui renvoie aux différentes définitions des postes d'accueil eux-mêmes, et aux différents secteurs professionnels dans lesquels ils se positionnent.

Mais si faire de l'accueil au CCAS, à l'accueil général de la Mairie, à Objectif Emploi<sup>5</sup> ou dans une maison de quartier correspondent à des expériences professionnelles et à des organisations tout à fait différentes, les agents se sont retrouvés autour d'un socle commun, qui concerne à la fois le face à face avec les usagers dans la première étape de l'accès à une prestation et la technicité qui en

---

<sup>5</sup> Suite à la présentation de ce travail lors des temporelles 2013, les agents d'accueil d'Objectif Emploi ont souhaité intégrer la dynamique.

découle, et le positionnement au sein de l'administration. Pour définir le travail de l'accueil, nous avons proposé aux agents de circonscrire le métier d'accueil autour de mots clé, individuellement, puis collectivement. Cet exercice a abouti à la formation de 2 groupes de mots, l'un relatif aux interactions avec les usagers et l'autre relatif à ses conditions d'exercice au sein de l'institution.

## 1.1 Accueillir les usagers

**RECEVOIR**<sup>6</sup> : c'est le B.A du travail d'accueil. On *reçoit* un personne que l'on ne connaît, avec la part de disponibilité et d'incertitude qui accompagne cette action : *«L'usager peut avoir des problèmes d'élocution, parler difficilement le français ; Il faut savoir capter et comprendre »*. Chaque demande est différente. Si ce terme a été choisi, c'est que ce qui apparaît comme allant de soi ne l'est pas toujours. Dans certains cas extrêmes, l'importance de la file d'attente face à une équipe en sous-effectifs a pu aboutir à ne pas recevoir.

**ECOUTE** : Il faut savoir « intercepter » la demande, l'écoute découle à cette mission de recevoir. Cette écoute nécessite la **PRESENCE** de l'agent. Cette présence correspond à l'engagement de l'agent en tant que personne dans son poste : on ne peut être présent à moitié. Le **SOURIRE** a également été cité, comme signe extérieur de cette présence et de cette écoute. C'est également un outil *« pour faire passer, vous ne serez pas reçu aujourd'hui, mais dans un mois ! »*. Mais le sourire ne suffit pas, *« j'ai beau sourire, si je ne vais pas bien, j'ai l'impression qu'ils le sentent »*. L'écoute est indispensable pour une bonne **COMPREHENSION** de la demande des usagers.

Cette écoute est active, elle signifie que l'agent entre dans la relation, entre en empathie. Ainsi, lorsque les usagers semblent énervés, au lieu de mettre de la distance<sup>7</sup>, qu'elle soit spatiale ou administrative, certains agents insistent au contraire sur la nécessité de se rapprocher, physiquement, mais aussi par l'humour ou autour des enfants etc. cette posture permet parfois de désamorcer les conflits. *« Quand je vois quelqu'un qui est énervé, je ne me mets pas en retrait, au contraire, je m'approche de lui, je me dis qu'il n'est pas là pour rien et j'essaie d'avoir beaucoup d'empathie »*.

L'exercice du métier d'accueil fait donc aussi appel au corps. Plusieurs agents insistent sur l'importance de la voix. L'interaction avec l'usager est fondé sur la parole, la voix en est donc le principal outil : savoir poser sa voix, ne pas laisser

---

<sup>6</sup> Les mots en **MAJUSCULE** sont ceux relevés par les agents, les mots **SOUIGNES** ceux retenus comme étant les plus emblématiques.

<sup>7</sup> Cette norme de la mise à « distance » des est au contraire souvent au cœur des formations proposées aux agents d'accueil.

## Travail

passer dans sa voix les émotions qu'on ressent, savoir utiliser les différents registres de la voix.

Les agents décryptent et analysent les comportements des usagers. Ils développent avec l'expérience des grilles de compréhension fondées sur leurs pratiques et distinguent dès leur arrivée les « *bougons* », les « *odieux* », ou « *les professionnels du conflit* ».

Dans cette interaction, les usagers ne restent pas passifs. Ils ne manqueront pas eux-mêmes d'analyser également la personne qui va les recevoir (surtout lorsque les temps d'accueil sont longs et que l'agent est sous le regard de la salle d'attente) : quelle est son humeur, sa patience, sa confiance, son positionnement ?

Certains agents supportent difficilement les relations frontales, d'autres sont moins perturbés par ces approches et sont capables de garder leur calme en toutes circonstances. D'autres encore utilisent l'humour comme manière de désamorcer les tensions. Lorsqu'on sent que les choses « *dérangent* », se passent mal, il faut pouvoir passer la main, l'équipe doit pouvoir être une ressource dans ces situations.

L'importance de l'implication psychique de l'agent dans le travail d'accueil et dans la relation à l'autre est apparue de manière centrale. Les agents insistent sur le fait que ce métier doit être pleinement investi. Au quotidien, cette implication passe essentiellement par le fait d'accorder le temps nécessaire pour recevoir, écouter et répondre à la demande de l'utilisateur, ce qui participe au sentiment de bien faire son travail. Les rapports sociaux sont mis en scène à chaque interaction, et les représentations qui vont avec (jeunes, vieux, étrangers...). Écouter l'utilisateur, c'est revenir à la singularité de celui-ci : « *C'est au cas par cas* ». Chaque demande est différente, car chaque usager l'est. Certains ont du mal à expliquer leur demande, à écrire. D'autres ont besoin de renseignements au-delà de la prestation et « *on ne peut pas ne pas répondre aux questions de la personne* ».

La standardisation du temps d'accueil en réponse à l'augmentation des flux entre en contradiction avec le sentiment de bien faire son travail et met en tension l'agent d'accueil. La professionnalité de l'agent se joue ici, dans la négociation entre la règle et l'usage de la règle, entre l'utilisateur abstrait et la diversité des situations rencontrées.

**ORIENTATION** : en fonction de ce qui a été compris, il faut savoir orienter les personnes vers les services compétents, leur proposer la bonne manière d'accéder au service. Il faut parfois **RE-ORIENTER** les usagers. Savoir orienter suppose de connaître son environnement institutionnel, les autres services, leurs champs de compétence et leurs contraintes. Les agents disent souvent ne pas connaître suffisamment les services et leurs actualités. Ils prennent alors des initiatives pour y pallier.

Le travail effectué au sein du second sous-groupe d'agents sur les mots des métiers d'accueil semble répondre au premier en définissant les conditions de réalisation de l'activité.

## 1.2 La fonction d'accueil au sein de l'institution

**ORGANISATION** : cet aspect est souligné comme d'autant plus important que tout ce qui ne va pas dans l'organisation et dans les conditions d'exercice du métier a des effets dans la relation avec l'utilisateur (mauvaise anticipation des flux, mauvaises orientations, temps d'attente, énervement, erreurs, agressivité...). Bien accueillir, dans l'ensemble de ses composantes (recevoir, écouter, orienter) n'est pas essentiellement affaire d'individus, cela nécessite une bonne organisation.

**ÉCOUTE** : Ce mot retenu dans les deux groupes correspond ici au fait de pouvoir faire « remonter » les problèmes et plus largement les constats à l'intérieur de l'institution. Si ce que dit l'agent à sa hiérarchie n'est pas écouté et entendu, les problèmes perdurent, l'agent perd une partie de son assise et sa relation avec l'utilisateur s'en ressent. Ce mot est ainsi mis en lien avec la **RECONNAISSANCE** du travail d'accueil, qui fait souvent défaut, et au **PROFESSIONNALISME** des agents. L'écoute n'est pas seulement affaire de relations hiérarchiques, c'est aussi la capacité du collectif de travail d'être à l'écoute et en soutien mutuel.

**COMMUNICATION** : Pouvoir répondre aux usagers suppose d'être informés sur l'ensemble du périmètre de l'accueil : il faut connaître les rendez-vous pris, les partenaires vers qui orienter les personnes.... La communication renvoie à la fois au contenu, à l'information dont on dispose, aux outils pour y avoir accès, mais également à la circulation de l'information, à l'organisation de cette circulation.

Plus l'accueil est généraliste, plus cette connaissance doit être large. Plus l'accueil est spécialisé, plus la connaissance se situe sur un périmètre restreint, mais doit être approfondie. L'importance de la communication dans ses deux composantes renvoie à la qualification du métier et à l'**EFFICACITÉ** du travail d'accueil.

Les agents ont insisté sur l'insuffisance d'information et de communication : « on va chercher les infos » « on découvre au fur et à mesure, on voit un nouveau nom, on va chercher l'information : tiens, il y a un nouveau collègue ». « Ca nous arrive de faire les organigrammes nous-mêmes ».

L'absence d'information empêche les agents d'informer à leur tour et d'orienter correctement les usagers, ce qui peut se retourner contre eux. Il s'agit donc de mieux coopérer, de mieux considérer l'enchaînement des actions pour

définir ce que les services d'accueil doivent connaître. Le dialogue suivant entre deux agents montre bien que cette attention ne va pas de soi :

A : « *c'est vrai, j'ai fermé le service, j'ai mis le répondeur... c'est pourtant simple mais ça ne m'est pas venu à l'esprit d'appeler le standard ou l'accueil.* »

B : « *Mais si moi je ne sais pas que tu as fermé le service, je donne l'adresse et les horaires à la personne, et quand elle revient, qui c'est qui passe pour une andouille ?* »

A : « *C'est vrai, ce n'est pas moi, je n'y ai pas pensé !* »

De telles situations sont vécues comme des injustices. « *Passer pour une andouille* », « *passer pour un con* » « *se retrouver idiot devant l'utilisateur* »... la terminologie employée montre bien la violence de ce retour. C'est pour l'éviter que les agents s'emploient à « *courir après l'information* ».

## 2. Apprendre le métier

Ce qui ressort en premier lieu est la référence aux formes traditionnelles d'apprentissage, proches du « compagnonnage », qui permettent par l'accompagnement des pairs l'acquisition du comportement et des techniques adaptées au métier. Il s'agit donc d'une acquisition par la pratique, « sur le tas »<sup>8</sup>, qui privilégie la transmission par les collègues en situation, et suppose le temps nécessaire à cet apprentissage. Ce savoir incorporé de la règle et de l'usage de la règle permet à la fois de rendre opératoire les prescriptions (procédures, normes administratives) mais également d'acquérir les habilités techniques qui construisent l'expérience et la confiance en soi. Enfin, par la transmission du métier se transmet le sens de celui-ci et cet apprentissage peut alors devenir vecteur de construction de son identité professionnelle. Cette incorporation nécessite du temps d'observation et d'interaction avec des agents plus aguerris, temps qui manque bien souvent à l'arrivée dans un service : « *On n'est pas vraiment formé, ce n'est pas sur 1 mois qu'on va maîtriser le domaine* »

*« J'ai appris avec les anciennes et je ne regrette pas. Elles étaient très pointilleuses. Je suis contente d'avoir appris comme ça. (...) La façon dont j'ai appris est très différente de mes nouveaux collègues. Ce qui est transmis aujourd'hui c'est où ranger les dossiers et non pas pourquoi et ce qu'il y a dedans. »*

---

<sup>8</sup> « Cette expression renvoie en principe à l'idée que le savoir est accumulé progressivement par l'ouvrier, sur le lieu même du travail, en combinant l'observation des ouvriers qualifiés, l'initiative personnelle et la mise à profit de quelques instructions. » L'apprentissage « sur le tas » dans les chantiers brésiliens, par Christophe Brochier (genèses n°56, espaces de l'activité économique.)

Un temps d'apprentissage insuffisant freine l'acquisition de la maîtrise des outils et donc la prise d'autonomie, ce qui multiplie les risques d'erreurs, entraîne de l'insatisfaction et de la dévalorisation de soi. Ces situations peuvent entraîner des départs et l'appauvrissement des compétences générales des services.

La nécessité du temps d'apprentissage du métier est mise en parallèle avec la nécessité d'anticiper le temps de l'incorporation des nouvelles organisations, des nouvelles normes ou procédures. Bien souvent, les motivations et finalités des nouvelles organisations ou des évolutions programmées ne sont pas remises en cause par les agents, au contraire de l'absence de réflexion sur le temps nécessaire et les conditions de leur mise en œuvre.

La maîtrise de son environnement institutionnel, de la technicité liée au secteur professionnel, et l'acquisition des outils de la relation correspondent aux trois registres constitutif de l'apprentissage du métier.

## **2.1 La maîtrise de son environnement institutionnel et fonctionnel.**

Le périmètre de cet environnement est différent selon le caractère plus ou moins spécialisé de l'accueil, et s'acquiert plus ou moins rapidement. Quoi qu'il en soit, rares sont les agents qui témoignent d'une transmission d'informations dans ce domaine, ou qui bénéficient de procédures claires quant à la communication des informations.

*« On m'a proposé ce poste, j'ai des collègues qui m'ont expliqué pendant 2 jours et après je me suis retrouvée quasiment seule. » [Qu'est-ce qu'on vous a expliqué ?] « les tâches à faire au quotidien mais rien sur le métier relationnel, sur les recherches d'infos, ça s'apprend sur le tard tout ça. C'est déjà arrivé d'être dans le flou total, dans ce cas on essaie de trouver sa propre solution, on appelle quelqu'un qu'on connaît. Il arrive qu'on ne sache pas du tout. C'est difficile de dire je ne sais pas, alors on dit on va se renseigner. Il arrive que les usagers partent sans savoir leur réponses finalement ».*

## **2.2 La connaissance technique liée au champ professionnel**

Ces connaissances sont plus ou moins complexes et longues à acquérir en fonction du degré de technicité de la prestation. Etat civil, prestations sociales, inscriptions scolaires, ces services mêlent accueil du public et délivrance d'une prestation (rendez-vous, papiers administratifs, inscription scolaire...). Les organisations actuelles semblent privilégier l'alternance entre postes d'accueil général, accueils spécialisés et travail des dossiers. Cette orientation est plutôt bien perçue par les agents. Outre le fait de permettre le partage de la pénibilité de

l'accueil à temps plein, qui plus est dans des services de forte affluence, cette situation est l'occasion de monter en technicité et de se qualifier. Mais là encore, les conditions dévolues à l'apprentissage de ces nouvelles compétences techniques ne sont pas toujours à la hauteur. Certains agents, spécialisés dans une seule tâche depuis longtemps, trop rapidement formés pour acquérir de nouvelles missions se sont sentis incompétents et déqualifiés, contrairement à l'objectif visé.

*« Des collègues se sont trouvés en difficulté alors qu'elles faisaient leur métier depuis de très nombreuses années, elles le maîtrisaient bien et avaient la technicité. (...) Il n'y a pas eu d'accompagnement (...) ce serait bien d'adapter un plan de formation à chaque agent. On n'a pas tous besoin des mêmes choses ».*

### **2.3 Les techniques de la relation aux usagers**

La plupart des agents présents avaient déjà participé à des formations sur les techniques d'accueil, régulièrement proposées.

Outre les bienfaits reconnus à toute formation professionnelle, qui permet notamment de se retrouver entre collègues de structures différentes pour éprouver les convergences et divergences des situations et « souffler un peu », ces formations fournissent aux agents des techniques comportementales simples et adaptées.

*« Pour moi ça a été très intéressant. Parce que l'agressivité, on nous apprend à baisser le ton face à la personne qui hausse le ton. C'est des techniques, on faisait des jeux de rôles... ça donne un petit plus... Face à la situation, il faut se rappeler que ça sert à rien... lui il crie, je ne vais pas crier. Je baisse le ton ».*

*« Par exemple au téléphone, c'est vrai qu'il y a des gens qui parlent beaucoup alors les questions ouvertes, les questions fermées... j'ai tendance à laisser parler la personne, par courtoisie. Je ne sais pas trop dire non. Le fascicule m'a permis de revoir mon comportement ».*

Ces techniques sont perçues comme une boîte à outils au service de l'agent, mais celui-ci souhaite rester libre ou non de les mobiliser, selon sa propre estimation de la situation.

L'apprentissage du métier doit considérer la combinaison de l'ensemble des trois registres et ne peut se réduire au registre des comportements relationnels, souvent mis en avant dans les dispositifs de professionnalisation.



## 3. Arriver sur un poste d'accueil... le quitter

### 3.1 Exercer un métier d'accueil n'est pas toujours un choix

De nombreux agents arrivent sur ces métiers d'accueil suite à une procédure de reclassement et changent complètement de domaine professionnel. Cette situation n'est pas considérée comme étant un problème en soi. *« C'est difficile de se dire « je veux faire ça » quand on a fait un métier pendant des années et des années. On prend car on veut reprendre son travail et ensuite ça plaît ou ça ne plaît pas. »* C'est plutôt l'accompagnement dans la prise de poste, et/ou la difficulté de choisir qui pose problème : *« tout le monde ne peut faire de l'accueil. »*

Mais le goût du métier peut se révéler, se construire. Il s'avère en tout cas indispensable pour exercer un métier dont la relation à l'autre en constitue la composante principale. Plusieurs agents en situation de reclassement se sont construits une véritable identité professionnelle à travers le métier d'accueil. Mais sans les conditions d'apprentissage correctes (cf. supra), et l'existence de collectifs de travail apprenants et structurants, les agents peuvent se retrouver dans des situations difficiles, voire en échec. *« Certains arrivent non formés à ces postes et n'ont pas le temps de se créer une carapace, à la fois épaisse pour se protéger et malléable pour que les gens ne le sentent pas, et du coup souhaitent très rapidement partir. Cela prend du temps, de bien se former. »*

Dans les faits, les conditions d'exercice et les organisations très différentes construisent des représentations du métier assez éloignées des unes des autres, renvoyant à la possibilité de bien travailler ou de faire de *« l'abattage »*, de la gestion des flux.

### 3.2 Un métier qui use, qu'on ne peut faire toute sa vie

La mobilité professionnelle semble difficile pour les agents d'accueil rencontrés. Dans les représentations collectives, les compétences développées à l'accueil sont peu valorisées, notamment dans un objectif de mobilité. Par ailleurs, dans les services accueillant un nombre important d'usagers et dont les effectifs sont tendus, la mobilité, sous peu qu'elle est souhaitée par plusieurs agents, ne sera pas toujours favorisée. Enfin, les demandes de formation suscitées par les projets personnels des agents vont se heurter aux réalités des budgets et à la priorité donnée aux formations liées au poste de travail.

Il n'empêche, en dépit d'un investissement positif dans le métier, plusieurs personnes ayant exercé un travail d'accueil de longue date ne peuvent plus faire de

l'accueil, qui « use ». Certaines organisations et configurations de travail vont atténuer largement ce constat quand d'autres l'aggravent.

## 4. La satisfaction au travail

« Faire du bon travail », renvoie à une double reconnaissance, celle de son utilité sociale : j'ai satisfait non pas à la procédure mais à l'objectif attendu par l'utilisateur, et celle du métier : j'ai mis en œuvre mon art, mon savoir-faire dans la réalisation de ce travail. (Savoir gérer une salle d'attente, l'agressivité des usagers, savoir reconnaître les différents types d'utilisateurs qui entrent et m'adapter....)

### 4.1 L'utilité sociale : avoir le sentiment d'aider les gens

Nous avons consacré une séance de travail sur les expériences ayant suscité une grande satisfaction professionnelle. Avant d'arriver aux expériences un peu particulières, certains agents insistent sur la satisfaction quotidienne qu'apporte ce métier : l'expérience d'un rapport humain agréable avec l'utilisateur « *un sourire, un : bonjour comment ça va* ».

Bien accueillir la personne et satisfaire sa demande semblent être des éléments fondamentaux de satisfaction. Cette demande peut représenter une écoute, une prise en considération, la transmission d'une information, d'une piste de résolution de leur problème. « *Quand j'aide les personnes que je les reçois et que la personne a un petit sourire en repartant, ça me fait du bien et j'ai l'impression d'avoir fait quelque chose de bien dans la journée.* »

### 4.2 Faire du beau travail : l'engagement et la prise d'initiative dans son travail

Aller chercher des solutions au-delà des sentiers battus est une expérience très forte et positive pour les agents, (ex : chercher des collègues parlant l'italien dans une autre direction pour comprendre et satisfaire la demande d'un utilisateur) renforcée par la reconnaissance de cet investissement témoignée par l'utilisateur. Cet engagement suppose la possibilité de prendre des initiatives, de pouvoir mobiliser un réseau de collègues. Il est mis au service de la réponse à la demande des utilisateurs. « *Je l'ai suivi pendant 5 jours d'affilés où elle est revenue (...). Et elle a réussi à inscrire son fils à l'école au bout des 5 jours, elle est revenue nous voir (...) nous dire merci beaucoup. J'étais très contente et j'ai eu l'impression de réussir quelque chose.* »

### 4.3 La reconnaissance du travail

Pourtant, cet engagement est parfois mal perçu au sein de l'équipe ou par la hiérarchie, jugé comme le fait « *d'en faire trop* », ce qui ramène les agents vers une posture plus standardisée. Ces remarques sont parfois mal vécues par les agents d'accueil en ce qu'elles s'opposent à leur définition du sens du travail.

*« La phrase qui revient souvent je trouve c'est « faut pas mâcher le travail aux gens » mais l'accueil c'est quand même aider les autres, et si certains ont plus de mal que d'autres, je trouve ça bien de prendre plus de temps, il faut adapter le service à chaque personne. Cette phrase m'énerve, je ne leur mâche pas le travail je leur apporte l'aide qui leur faut. »*

Unaniment le groupe reconnaît que la prédominance de la reconnaissance de leur travail vient aujourd'hui en grande partie des usagers.

## CONCLUSION

Le constat que travail prescrit et travail réel ne se confondent pas<sup>9</sup> s'applique d'autant plus dans les métiers d'accueil. La présence du bénéficiaire dans la production de l'activité rend l'aléa partie intégrante de celle-ci. Le second constat dépend du premier : cet écart n'est pas un problème mais constitue l'espace dans lequel s'inscrivent l'engagement et l'intelligence de chaque agent, qui lui permettent de développer « *sa propre capacité productive à travers l'expérience du travail* ».

La satisfaction au travail passe ainsi par deux vecteurs : celui du travail bien fait et de son utilité sociale. Le sens du travail et donc sa reconnaissance s'inscrivent dans ces deux volets.

Les séances du groupe de pairs ont rassemblé des agents de services très différents. Sans surprise, ce sont les services accueillant le plus d'usagers et les plus soumis aux contraintes du temps, qui ont eu le plus de mal à être représentés. Outre l'auto culpabilité de laisser les collègues « *ouvrir* » en nombre insuffisant, certains nous ont fait part de leur lassitude face à des situations anciennes : « *On va en parler jusqu'à quand ?* ». Ces dispositifs permettant ce travail de retour

---

<sup>9</sup> Eléments de psychodynamique du travail, Philippe Davezies, Education permanente n°116, 1993

## Travail

d'expériences et d'analyses entre « pairs » sont néanmoins particulièrement appréciés des agents, qui en attendent en retour des effets sur l'évolution de la qualité de leur travail.

# Evolution semestrielle des allocataires du RSA

Au 1<sup>er</sup> juillet 2009, le dispositif du RSA (revenu de solidarité active) a remplacé celui du RMI (revenu minimum d'insertion) et de l'API (allocation Parent Isolé). Les bénéficiaires du RSA correspondent aux anciens bénéficiaires du RMI, de l'API auxquels s'ajoutent les « travailleurs pauvres ». Seuls les allocataires du RSA socle, sans revenus, pouvaient disposer du RMI avant réforme.

Parce qu'il a pour conséquence de modifier les droits d'accès et les nomenclatures, le nouveau dispositif du RSA rend difficile la lecture et l'interprétation des données disponibles. En effet, le RSA ne se substitue pas au RMI, il est à priori ouvert à un public plus large. Les bénéficiaires du RSA peuvent être également d'anciens bénéficiaires de l'allocation parent isolé (API). Enfin, certains « travailleurs pauvres » peuvent aussi émarger au dispositif RSA, de même que les personnes dont la précarité est liée à la composition familiale du foyer. Il est donc aujourd'hui impossible de comparer les données sur de longues périodes.

## ***Trois catégories du RSA***

Les allocataires du « **RSA socle seul** » n'ont pas de revenus du travail. Avant la mesure RSA, ils pouvaient bénéficier du RMI s'ils étaient âgés de plus de 25 ans, ou de l'API s'ils étaient en situation de parent isolé ou de jeunes émancipés ; ils se rapprochent le plus des bénéficiaires du dispositif RMI.

Les allocataires du « **RSA socle + activité** » ont de faibles revenus du travail. Avant la mise en place du RSA, ils pouvaient également bénéficier du RMI ou de l'API. Cependant, au-delà de la période d'intéressement, le bénéfice de leurs revenus du travail aurait été intégralement annulé par une baisse équivalente du RMI ou de l'API.

Les allocataires du « **RSA activité** » ont des revenus du travail modestes qui, avant la mise en place du RSA, ne donnaient lieu à aucun soutien financier.

Rappelons qu'à la fin du dispositif RMI, en juin 2009, la ville comptait 4209 bénéficiaires

## ***La prime d'activité***

La Prime d'activité est versée par la CAF, au 1er janvier 2016 elle remplace le Rsa « Activité » et la Prime pour l'emploi. Cette aide financière vise à encourager l'activité et à soutenir le pouvoir d'achat des travailleurs aux ressources modestes. Elle est calculée sur la base des ressources de l'ensemble des membres du foyer : revenus, pension alimentaire, rentes, indemnités de chômage et autres prestations

sociales sont pris en compte dans son calcul. Elle peut être versée à plusieurs membres du foyer s'ils travaillent et remplissent les conditions.

### **Les allocataires du RSA et de la PPA en 2017**

En juin 2017, on compte 11379 bénéficiaires RSA et PPA. Si on excepte la catégorie des PPA, sur une année, la tendance est à la stabilité du nombre des bénéficiaires du RSA (-15, -0,2%).

<b>Saint Denis</b>	<b>juin- 2017</b>		<b>juin- 2016</b>	
	<b>total</b>	<b>%</b>	<b>total</b>	<b>%</b>
RSA	6069	53,3%	6084	56,3%
PPA	4415	38,8%	3820	35,4%
Rsa + PPA	895	7,9%	901	8,3%
<b>total RSA PPA</b>	<b>11379</b>	<b>100%</b>	<b>10805</b>	<b>100%</b>

Source: CAF 93

### **Caractéristiques des bénéficiaires du RSA et PPA en juin 2017**

*(toutes catégories)*

Les bénéficiaires du RSA+ PPA sont principalement sans revenu professionnel : à titre indicatif, 5151 se déclarent sans activité, 377 chômeurs indemnisés et 1444 chômeurs non indemnisés. 4412 bénéficiaires (38,8%) sont en activité professionnelle.

38,8% des allocataires soit 4415 personnes sont dans ce dispositif au registre d'une compensation financière à leurs revenus d'activités modestes (PPA). Ces allocataires relevaient auparavant soit du RSA Activité, soit de la prime pour l'emploi (PPE), ils ont basculés dans le dispositif PPA ; il peut s'agir aussi de nouveaux allocataires.

7,9% des allocataires bénéficient du RSA + PPA compte tenu de leurs faibles revenus du travail.

### **Situation familiale**

Parmi les 11379 allocataires RSA et PPA, 8598 vivent sans conjoint avec ou sans enfant (75,5%). Parmi ces personnes se déclarant sans conjoint : 31,3% vivent seules avec un à trois enfants (2694), principalement des femmes.

204 allocataires vivent seuls avec quatre enfants et plus (2,4%).

En juin 2017, la population couverte<sup>10</sup> par le RSA et PPA représente un total de 24974 personnes (soit 10394 (PPA) ; 12311 (RSA) ; 2269 (RSA+PPA)).

<sup>10</sup> C'est-à-dire les bénéficiaires + les « autres à charges ».

Si on la compare à la population de juin 2016, la population couverte par le RSA est légèrement inférieure (-164 personnes, -1,3%), en revanche la population couverte par la PPA progresse de 15,7% (+ 1411).

En juin 2015, la population couverte par le RSA était de 19 954 personnes (soit 18% de la population dionysienne). En juin 2017, on estime que la population couverte par le RSA et PPA représenterait environ 21,6%.	Populations couvertes RSA PPA				
	ensemble	RSA activité	RSA socle	RSA socle+activité	
	dec 2014	19720	4704	12809	2207
	juin 2015	19954	5026	12576	2352
	dec 2015	20484	5288	12688	2508
	ensemble	PPA	RSA	RSA + PPA	
	juin-16	23751	8983	12475	2293
	dec 2016	24974	9702	12470	2254
	juin 2017	24974	10394	12311	2269
	<b>évol à 1 an</b>	1223	1411	-164	-24
<b>%</b>	5,1	15,7	-1,3	-1,0	

La population couverte par le dispositif PPA excède celle du seul RSA activité car elle comprend également les bénéficiaires de la prime pour l'emploi fléchés vers la prime d'activité.

### **Nationalité**

60,6% des allocataires du RSA sont français (6890). Parmi les 4489 allocataires de nationalité étrangère, 54,2% n'ont pas de revenus du travail et relèvent du dispositif RSA (2436). C'est le cas de 52,7% des allocataires de nationalité française.

### **Montants moyens**

Le montant mensuel moyen versé aux allocataires de la PPA est de 188 euros. Le montant mensuel moyen versé aux allocataires du RSA est de 518,9 euros

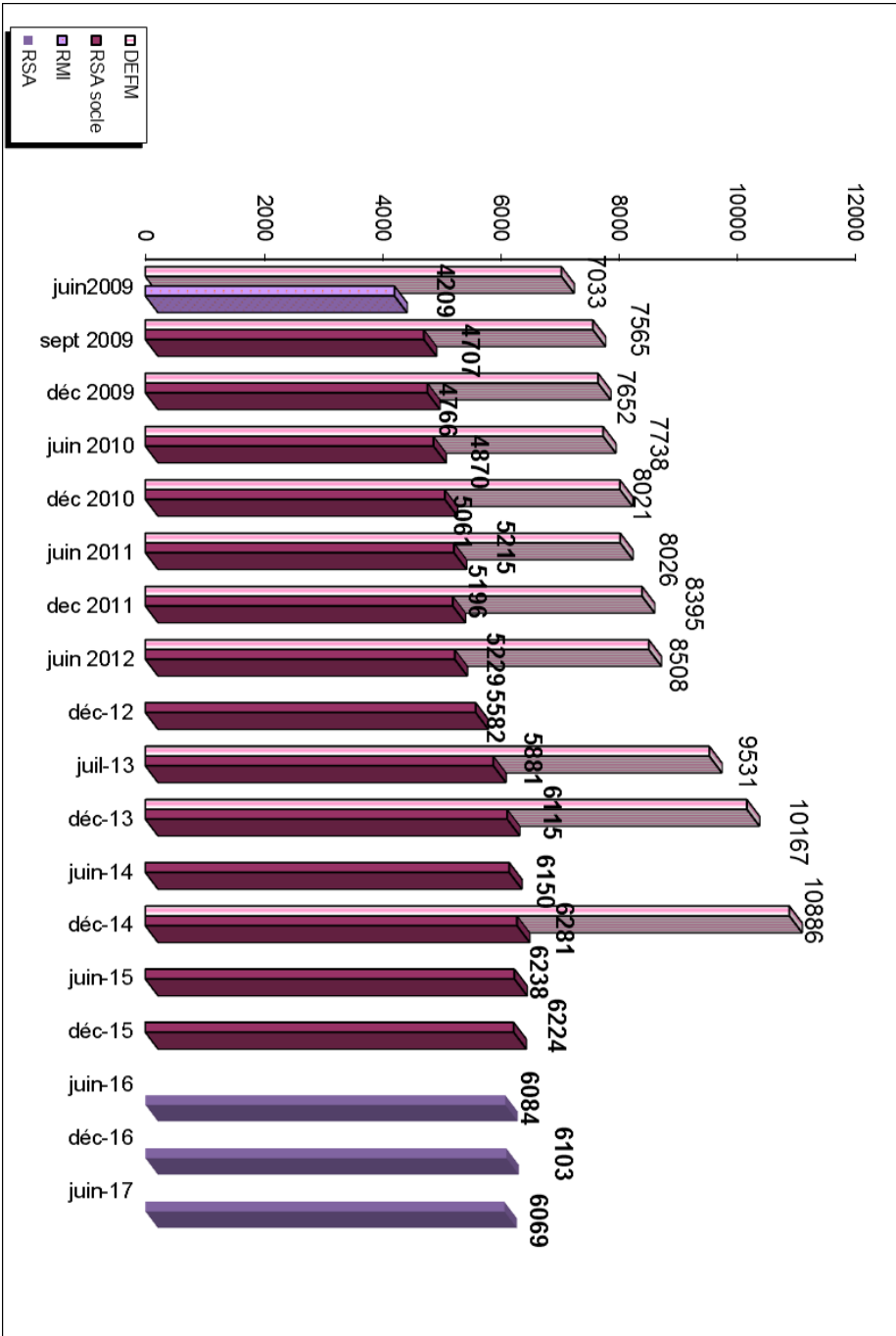
53,8% des allocataires RSA PPA disposent également d'une aide au logement (soit 6122 allocataires). Il s'agit principalement d'une APL (pour 3684 allocataires). 25,9% des allocataires RSA PPA sont hébergés (2951 allocataires)

35% des bénéficiaires sont allocataires depuis trois ans et plus, (dont 1320, soit 11,6% depuis 9 ans et plus).

	effectifs			
	RMI	RSA Socle	DEFM	RSA
juin2009	4209		7033	
sept 2009		4707	7565	
déc 2009		4766	7652	
juin 2010		4870	7738	
déc 2010		5061	8021	
juin 2011		5215	8026	
dec 2011		5196	8395	
juin 2012		5229	8508	
déc-12		5582		
juil-13		5881	9531	
déc-13		6115	10167	
juin-14		6150		
déc-14		6281	10886	
juin-15		6238		
déc-15		6224		
juin-16				6084
déc-16				6103
juin-17				6069

source: Caf, Pôle emploi





## Sommaire des précédents numéros

### SDFM 66, Juin 2017 – Socio-démographie 2013 et projections de population 2026

*Saint-Denis, les évolutions sociodémographiques 1999-2008-2013*, Nadège Turpin, secteur des études locales – *La Seine-Saint-Denis en 2026, projections de population Synthèse de l'étude de Cédric Poissonnet*, Nadège Turpin, secteur des études locales

### SDFM 65, août 2016 - Atelier socio-urbain Basilique 1/2

*Retour sur la « ZAC Basilique » : la diversité comme moteur d'un projet urbain*, Marie Hélène Bacqué et Sylvie Fol, Universités Paris Ouest Nanterre et Paris I Panthéon Sorbonne- *L'étude des parcours résidentiels et de la vie sociale dans le centre-ville Basilique*, Atelier de recherche (master urbanisme) Paris Ouest Nanterre & Paris I Panthéon Sorbonne

### SDFM 64, mai 2015

*La laïcité en France, retour sur la loi de 1905*, Joël Roman, association Islam et Laïcité - *L'enquête de public(s) du TGP de Saint-Denis*, Christine Bellavoine, secteur des études locales – *Atlas intra-communal de Saint-Denis, les données socio-démographiques à l'échelle des Iris*, Nadège Turpin secteur des études locales



# Sommaire

## Invité

**page 9**      **Repenser l'activité de travail au cœur des organisations**  
Christian Dutertre

## Travail

**page 27**      **Travailler dans les écoles**  
Christine Bellavoine, Luc Chelly, Estelle Durand

**page 39**      **Les métiers d'accueil**  
Christine Bellavoine, Laura Denis

## Habitants et activité

**page 51**      **Evolution semestrielle des allocataires du RSA**  
Secteur des études locales

**Page 56**      **Sommaire des précédents numéros**

## Secteur des études locales

Mairie de Saint-Denis - BP 269 - 93205 SAINT-DENIS CEDEX 1  
tél. 01 49 33 69 01 - fax. 01 49 33 66 33  
[christine.bellavoine@ville-saint-denis.fr](mailto:christine.bellavoine@ville-saint-denis.fr)