



UNIL | Université de Lausanne

Unicentre

CH-1015 Lausanne

<http://serval.unil.ch>

Year : 2013

Plaisir et souffrance au travail : une lecture psychodynamique au sein d'un office régional de placement suisse.

RESENTERRA FABIEN

RESENTERRA FABIEN, 2013, Plaisir et souffrance au travail : une lecture psychodynamique au sein d'un office régional de placement suisse.

Originally published at : Thesis, University of Lausanne

Posted at the University of Lausanne Open Archive.
<http://serval.unil.ch>

Droits d'auteur

L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

Copyright

The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.



UNIL | Université de Lausanne

FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES

**Plaisir et souffrance au travail : une lecture
psychodynamique au sein d'un office régional de
placement suisse.**

THÈSE DE DOCTORAT

Présentée à la Faculté des Sciences Sociales et Politiques de l'Université de
Lausanne pour l'obtention du grade de docteur en Science politique

Par

FABIEN RESENTERRA

Directeur de Thèse :

Professeur David GIAUQUE

Membres du Jury :

Professeure Marie SANTIAGO-DELEFOSSE

Professeur Yves EMERY

Professeur Jean-François CHANLAT

LAUSANNE

- 2013 -



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des sciences
sociales et politiques

IMPRIMATUR

Le Conseil de la Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne, sur proposition d'un jury formé des professeurs

- David GIAUQUE, directeur de thèse, Professeur à l'Université de Lausanne
- Marie SANTIAGO DELEFOSSE, Professeure à l'Université de Lausanne
- Jean-François CHANLAT, Professeur à l'Université Paris Dauphine
- Yves EMERY, Professeur à l'Université de Lausanne

autorise, sans se prononcer sur les opinions du candidat, l'impression de la thèse de Monsieur Fabien RESENTERRA, intitulée :

« Plaisir et souffrance au travail : une lecture psychodynamique au sein d'un office régional de placement suisse »

Lausanne, le 4 octobre 2013

Le Doyen de la Faculté



Professeur
Fabien Ohl

Résumé de la thèse

En Suisse, comme dans la plupart des pays industrialisés, le stress au travail et l'épuisement qui en découle sont devenus, au cours des dernières décennies, une réalité qui ne cesse de s'accroître. Différentes disciplines scientifiques ont tenté de rendre compte, depuis le milieu du siècle dernier, des difficultés rencontrées par les individus dans le cadre de leur travail, avec une prédominance marquée pour des analyses de type causaliste. Dans le cadre de cette étude doctorale, nous nous sommes penchés sur le cas d'un office régional de placement, mais avec une perspective sensiblement différente. La grille de lecture psychodynamique utilisée permet en effet de donner accès au sens des situations de travail et d'ouvrir sur une compréhension originale des mécanismes à l'origine des problèmes de santé mentale au travail. Cette approche permet ainsi de comprendre les rapports complexes que les individus entretiennent avec leur travail tel que structuré et organisé, et d'analyser leur expérience en termes de plaisir, de souffrance, de défenses face à la souffrance et de répercussions sur la santé. Dans ce but, nous avons utilisé une méthodologie basée sur des entretiens collectifs, afin de stimuler l'expression libre des travailleurs. L'enquête s'est déroulée en deux temps : une première série d'entretiens de groupe a permis la récolte des données empiriques, puis une seconde série, appelée entretiens de restitution, a donné la possibilité aux participants de réagir sur l'interprétation de leur parole faite par le chercheur, et de valider l'analyse. Nos résultats mettent alors en évidence que le travail, tel qu'organisé au sein de cette institution de service public, apparaît considérablement pathogène, mais heureusement compensé par le pouvoir structurant de la relation d'aide aux assurés. Ils montrent également que l'expérience subjective de travail des participants a pour principales sources de souffrance la perception désagréable d'un manque de reconnaissance, d'autonomie et de pouvoir sur leurs actes.

Summary of thesis

In Switzerland and in other industrialized countries, work-related stress and resulting burn-out has become an ever increasing problem in recent decades. Many researchers from many different fields have made efforts to understand the difficulties employees encounter at work since the middle of the last century. Most of this research is based on a cause and effect analysis approach. For this doctoral research project, we have analyzed cases handled by an unemployment office in Switzerland. We have taken a novel approach by using a number of psychodynamic criteria which permitted us to interpret situations at work and to open up a new way of understanding the mechanisms at work which lead to mental health problems. This approach allows us to understand account the complex relationship people have towards structured and organized work as well as to take into account and to analyze their experience in terms of pleasure, suffering, defense mechanisms against suffering and the consequences on their mental health. In order to achieve this goal we performed collective interviews in order to encourage workers to express themselves freely. The interviews were divided into two series. The first series of group interviews allowed us to collect empirical statistics and the second series gave the workers an opportunity to react to the researchers' analysis of their answers and to validate the researchers' interpretation of their answers. Our results show that work has considerable negative effects on mental health. Fortunately, these negative effects are counterbalanced by the psychological support system offered by the unemployment office. Our project also shows that the subjective negative experiences of workers are caused by their perceptions of being under-appreciated, lack of autonomy and having no power over their acts.

Table des matières

RÉSUMÉ DE LA THÈSE	3
REMERCIEMENTS	12
LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	14
INTRODUCTION	17
1. L'OBJET DE LA RECHERCHE	17
1.1 UNE ORGANISATION DU TRAVAIL EN MUTATION	19
1.2 LES RISQUES INHÉRENTS À CES BOULEVERSEMENTS : DE LA PERTE DE SENS À LA SOUFFRANCE PSYCHIQUE AU TRAVAIL	23
2. PARTICULARITÉ ET OBJECTIFS D'UNE APPROCHE EN PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL, JUSTIFICATION DU CADRE THÉORIQUE	30
3. QUESTION DE RECHERCHE ET PLAN DE LA THÈSE	33
ASPECTS THÉORIQUES	36
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL ET CHOIX DU CADRE THÉORIQUE	37
4. LA DIVERSITÉ DES APPROCHES DISCIPLINAIRES : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE	37
4.1 LES THÉORIES SUR LE STRESS	38
4.1.1 Les bases physiologiques	38
4.1.2 Le rôle des mécanismes psychiques : le stress psychologique	39
4.1.3 L'apport des sciences sociales : la prise en compte des facteurs psychosociaux	40
4.2 LES ÉTUDES SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL OU <i>BURNOUT</i>	41
4.3 LA PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	42
4.4 L'APPORT DE L'ERGONOMIE	46
4.5 L'ALTERNATIVE PSYCHOPATHOLOGIQUE	51
5. LÉGITIMATION DU CADRE THÉORIQUE PSYCHODYNAMIQUE	56
DEUXIÈME PARTIE : CADRE DE RÉFÉRENCE ET PRINCIPAUX CONCEPTS THÉORIQUES	64
6. LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL	64

6.1 LE SUJET EN QUÊTE D'ACCOMPLISSEMENT	65
6.1.1 L'identité comme noyau central de la santé mentale	65
6.1.2 La subjectivisation du travail et la mobilisation de l'intelligence pratique	67
6.1.3 Le rôle déterminant de la communauté d'appartenance	69
6.2 LE TRAVAIL QUI DÉPASSE LA PRESCRIPTION	69
6.2.1 Décalage entre travail prescrit et travail réel	70
6.3 LE NÉCESSAIRE JUGEMENT DE L'AUTRE	72
6.3.1 Jugements de beauté et d'utilité	73
6.3.2 Plaisir et sublimation au travail	74
7. LES PRINCIPAUX CONCEPTS DE L'APPROCHE PSYCHODYNAMIQUE	76
7.1 LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL	76
7.1.1 Qu'est-ce que le travail dans une perspective psychodynamique ?	76
7.1.2 La charge psychique du travail	78
7.2 LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL	80
7.3 LA SANTÉ ET LA NORMALITÉ	83
7.4 LA SOUFFRANCE ET LE PLAISIR AU TRAVAIL	84
7.4.1 La souffrance psychique	85
7.4.2 Le plaisir au travail	87
7.5 LES COLLECTIFS DE TRAVAIL	88
7.6 LES STRATÉGIES DÉFENSIVES	90
TROISIÈME PARTIE : MÉTHODE D'ENQUÊTE	95
8. DEVIS MÉTHODOLOGIQUE PROPRE À LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL	96
8.1 UNE APPROCHE QUALITATIVE, À VISÉE COMPRÉHENSIVE	97
8.2 L'IMPORTANCE DE LA PAROLE	98
8.3 UNE ÉPISTÉMOLOGIE RELEVANT DES SCIENCES HISTORICO-HERMÉNEUTIQUES ET S'INSCRIVANT DANS UNE PERSPECTIVE SUBJECTIVISTE	99
8.4 UN ANCRAGE DANS LA THÉORIE DU SUJET	102
9. LE POSITIONNEMENT DU CHERCHEUR : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES ET ÉPISTÉMOLOGIQUES OPÉRÉS	104
10. DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE	107
10.1 LA PRÉ-ENQUÊTE	107
10.1.1 La demande	108
10.1.2 La préparation de l'enquête	109

10.1.2.1 Le travail documentaire	110
10.1.2.2 L'observation non participante	111
10.1.2.3 La constitution des collectifs d'enquête	112
10.2 L'ENQUÊTE INTERPRÉTATIVE	113
10.2.1 La collecte et l'interprétation des données	114
10.2.2 La validation des résultats et la rédaction du rapport de recherche	116
11. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES ET DÉONTOLOGIQUES, CRITÈRES DE RIGUEUR DE LA RECHERCHE ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES	118
PARTIE EMPIRIQUE	122
QUATRIÈME PARTIE : LE TERRAIN	123
12. LA POLITIQUE DU CHÔMAGE EN SUISSE COMME TERRAIN D'ENQUÊTE	123
12.1 L'ÉCHELON FÉDÉRAL POUR LA PRISE DE DÉCISION	123
12.1.1 Le rôle du Secrétariat d'État à l'économie (SECO)	123
12.1.2 La loi sur l'assurance-chômage de 1983 (LACI)	126
12.1.3 La 4 ^{ème} révision de la LACI (2011)	128
12.1.3.1 Pourquoi la révision ?	129
12.1.3.2 Les principales modifications	130
12.1.3.3 Les conséquences pour les cantons, les communes et l'aide-sociale	133
12.2 UNE MISE EN ŒUVRE CANTONALE	136
12.2.1 L'office cantonal du travail	137
12.2.2 Les offices communaux du travail	138
12.2.3 Les caisses de chômage	138
12.2.4 Les offices régionaux de placement (ORP)	139
12.2.4.1 Le fonctionnement des ORP et leurs prestations	140
12.2.4.2 La profession de conseiller en personnel	142
12.2.4.3 Le rôle des collaboratrices administratives	148
12.2.4.4 Les différentes réformes au sein de l'ORP étudié	150
12.2.4.4.1 La nouvelle mouture du système d'information (PLASTA)	151
12.2.4.4.2 L'entrée en vigueur de la 4 ^{ème} révision de la LACI	155
12.2.4.4.3 La cantonalisation des ORP de janvier 2012	156
13. L'OFFICE RÉGIONAL DE PLACEMENT ÉTUDIÉ	160
13.1 LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL	160

13.2 LES DÉMARCHES PRÉLIMINAIRES	166
13.2.1 Rencontre avec la direction	166
13.2.2 Présentation de la recherche aux employés et travail documentaire	167
13.2.3 Charte de confidentialité	168
13.3 LES TROIS TYPES DE COLLECTIFS D'ENQUÊTE DÉFINIS	169
14. LE GUIDE D'ENTRETIEN	171
15. LA COLLECTE DES DONNÉES	173
16. L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES	175
<u>CINQUIÈME PARTIE : SYNTHÈSE ET PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN</u>	176
<hr/>	
17. LES ANTÉCÉDENTS DU PLAISIR ET DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL	178
17.1 LES SOURCES DE PLAISIR ET DE SOUFFRANCE RELIÉES À LA RECONNAISSANCE	178
17.1.1 Le cas des conseillers en personnel	178
17.1.1.1 Le manque de reconnaissance émanant de l'externe : un métier très peu reconnu	178
17.1.1.2 Le manque de reconnaissance émanant de l'interne	182
<i>Dans les rapports verticaux (jugement d'utilité)</i>	184
<i>Reconnaissance de la part des assurés</i>	190
<i>Dans les rapports horizontaux (jugement de beauté)</i>	192
17.1.2 Le cas des collaboratrices administratives	194
17.1.2.1 Le manque de reconnaissance émanant de l'externe	194
17.1.2.2 Le manque de reconnaissance émanant de l'interne	195
<i>Dans les rapports verticaux (jugement d'utilité)</i>	195
<i>Dans les rapports horizontaux (jugement de beauté)</i>	201
17.2 LES SOURCES DE PLAISIR ET DE SOUFFRANCE RELIÉES À L'AUTONOMIE ET AU POUVOIR	212
17.2.1 Le cas des conseillers en personnel	212
17.2.1.1 Un pouvoir discrétionnaire plus important qu'ailleurs, mais qui diminue	212
17.2.1.2 L'autonomie des conseillers en personnel : une approche très légaliste	217
<i>Poids de la réglementation versus pouvoir d'interprétation</i>	217
<i>Risque de sanction en filigrane</i>	223
17.2.1.3 La marge de manœuvre des conseillers : de l'octroi de mesures à la sanction	226
17.2.2 Le cas des collaboratrices administratives	230
17.2.2.1 Une autonomie de façade	230

17.2.2.2 Le poids des conseillers en personnel	232
17.3 LES SOURCES DE PLAISIR ET DE SOUFFRANCE RELIÉES À LA NATURE DU TRAVAIL	234
17.3.1 Le cas des conseillers en personnel	234
17.3.1.1 Des conditions générales de travail relativement bonnes	234
17.3.1.2 Des entretiens qui n'excluent pas certains risques psychiques	238
17.3.1.3 Le nouveau système PLASTA au cœur du problème	250
17.3.1.4 La période de flou due aux réformes	257
17.3.1.5 La problématique du système d'information	262
17.3.2 Le cas des collaboratrices administratives	267
17.3.2.1 De bonnes conditions générales de travail, mais c'est tout	267
17.3.2.2 Le problème du système informationnel	272
18. LES STRATÉGIES DÉFENSIVES DÉPLOYÉES EN RÉACTION À LA SOUFFRANCE	274
19. LA QUESTION DES COLLECTIFS DE TRAVAIL	278
20. LES PISTES DE SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LES PARTICIPANTS	285
21. SYNTHÈSE GÉNÉRALE DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN	288
SIXIÈME PARTIE : DISCUSSION ET CONCLUSION	295
22. DISCUSSION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS D'ENQUÊTE	295
22.1 CONFRONTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS À LA LITTÉRATURE EXISTANTE	295
22.1.1 Les résultats ayant trait au soutien et à la reconnaissance	296
22.1.2 Les résultats ayant trait au pouvoir discrétionnaire et à l'interprétation des règles	298
22.1.3 Les résultats ayant trait aux stratégies défensives	301
22.1.4 Les résultats ayant trait à la relation d'aide	302
22.2 RÉFLEXION SUR LE PLAISIR ET LA SOUFFRANCE	309
23. APPORTS, ORIGINALITÉ ET LIMITES	314
23.1 ORIGINALITÉ ET APPORTS DE L'ÉTUDE	314
23.2 RETOUR SUR LA VALIDITÉ ET LES LIMITES DE L'ÉTUDE	319
24. PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES	322
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	325
ANNEXES (VOIR DOCUMENT JOINT)	341

**« Quand les mots ne peuvent se dire, alors
viennent les maux »**

Romanens M. (2003). *Maltraitance au travail*, p. 43.

Remerciements

Une thèse de doctorat est un travail de longue haleine, qui fait alterner les moments de solitude ou de doute face à l'ampleur du travail et ceux, plus réjouissants, d'échanges scientifiques ou amicaux. En préambule à cette thèse, je souhaiterais donc adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur soutien, leur encouragement, et qui ont contribué, par leurs conseils et leur aide, à l'élaboration et à l'accomplissement de ce travail.

Je tiens, en premier lieu, à remercier mes parents, *Marisia* et *Paul*, sans qui cet écrit n'aurait jamais vu le jour. Leur contribution est inestimable. De par leurs encouragements répétés et leur soutien financier, ils m'ont permis d'entreprendre et de terminer mes études universitaires. L'éducation qu'ils m'ont inculquée explique en grande partie pourquoi l'être humain a, de mon point de vue, une importance si particulière. Ils sont donc les véritables initiateurs de cette thèse, et je désire la leur dédier avec une émotion et un plaisir tout particuliers.

J'exprime également ma gratitude à ma femme, *Leticia*, qui a toujours été présente à mes côtés durant la rédaction de cette thèse, et qui dû supporter, bien malgré elle, mon humeur versatile durant les différentes phases d'élaboration de ce travail. Sa gentillesse, sa patience et sa compréhension ont été des éléments déterminants pour moi.

J'adresse ensuite mes remerciements les plus sincères à mon directeur de thèse, le professeur *David Giauque* de l'Université de Lausanne, qui a contribué de manière fondamentale à mon évolution intellectuelle. Ma propension à toujours vouloir prendre en compte les acteurs et leur subjectivité au sein des organisations lui doit par exemple beaucoup. Son inspiration m'a grandement aidé à définir et à préciser les aspects liminaires de mon projet de thèse. Ses nombreux et précieux conseils, sa grande disponibilité et son dynamisme m'ont ensuite permis d'avancer sereinement dans ce

travail. Durant les cinq belles années que j'ai passées à ses côtés, il a constamment fait en sorte que je puisse bénéficier des meilleures conditions de travail possibles, et si j'ai pu terminer cette thèse dans les délais, une part du mérite lui en revient donc. Son agréable compagnie s'est transformée en amitié au fil du temps, et je tiens ici à le féliciter pour son brillant parcours, aussi bien professionnel que familial. J'éprouve de l'admiration et un profond respect pour sa façon de voir les choses et plus particulièrement pour les valeurs humanistes qu'il se plaît à mettre en avant.

Je voudrais aussi dire un grand merci à mon collègue de travail, *Michaël Siggen*, qui a toujours su me motiver ou me remotiver lorsque le besoin se faisait sentir. Son soutien moral a été essentiel à mes yeux. Nos longues discussions, au gré des colloques à l'étranger, m'ont toujours énormément apporté. Notre profonde amitié, qui s'étend bien au-delà des murs de l'Université, a donc été, à sa manière, déterminante dans l'achèvement de cette thèse.

Je tiens encore à remercier les autres membres de mon jury, la professeure *Marie Santiago-Delefosse* (Université de Lausanne), le professeur *Yves Emery* (IDHEAP) et le professeur *Jean-François Chanlat* (Université Paris-Dauphine), dont les critiques et les conseils avisés ne pourront être que bénéfiques pour la finalisation de ce travail.

Ma reconnaissance va finalement aux collaboratrices administratives, aux conseillers en personnel et aux membres de la direction de l'ORP que j'ai eu la chance de rencontrer au cours des entretiens de groupe. Pour le temps qu'ils m'ont consacré et pour tout ce qu'ils m'ont apporté, je les remercie chaleureusement.

Merci encore à toutes et à tous.

Liste des acronymes et abréviations

AC	Assurance-chômage
AI	Assurance-invalidité
AIT	Allocations d'initiation au travail
AOST	Association des offices suisses de travail
AVS	Assurance-vieillesse et survivants
CAD	Collaboratrice administrative
CIO	Centre d'information et d'orientation
CV	Curriculum vitae
DC	Délai-cadre
DFE	Département fédéral de l'économie
EMT	Evaluation en milieu de travail
GED	Gestion électronique des documents
GI	Gain intermédiaire
IC	Indemnité de chômage
ICI	Indemnité en cas d'insolvabilité
INT	Indemnité en cas d'intempéries
LAC	Loi fédérale sur l'assurance-chômage (1951)
LACI	Loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et indemnité en cas d'insolvabilité (1982)
LEMC	Loi sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs
LMMT	Logistique des mesures du marché du travail
LSE	Loi sur l'emploi
MMT	Mesures du marché du travail
NGP	Nouvelle gestion publique
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OACI	Ordonnance sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique

OCT	Office cantonal du travail
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFIAMT	Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail
ORP	Office régional de placement
OSEO	Œuvre suisse d'entraide ouvrière
PDT	Psychodynamique du travail
PLASTA	Système informatique en matière de placement et de statistique de marché du travail
PV	Procès-verbal
RH	Ressources humaines
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SICT	Service de l'industrie, du commerce et du travail
SIPAC	Système informatique de paiement de l'assurance-chômage

INTRODUCTION

1. L'objet de la recherche

En Suisse, comme dans la plupart des pays industrialisés, le stress au travail et l'épuisement qui en découle sont devenus, au cours des dernières décennies, une réalité qui ne cesse de s'accroître. Une enquête récente de l'observatoire suisse de la santé révèle par exemple que près de 42% des personnes actives occupées déclarent subir des tensions psychiques élevées au travail (Schuler & Burla, 2012 : 5), ce qui montre à quel point il est important de s'intéresser à cette thématique qui marque l'actualité.

Pour bien comprendre cette évolution, il n'est pas inutile de se rappeler que des changements fondamentaux ont affecté la société et les grandes structures qui la composent depuis le tournant des années 1990. Relevons par exemple la mondialisation des marchés, le développement de nouvelles technologies, l'augmentation de la compétitivité et de la concurrence, avec leur lot de fusions et de pratiques de rationalisation des effectifs. Ces mutations ont entraîné de nouvelles exigences de travail, une diversification des formes d'emploi, une intensification du travail et une précarisation des emplois (Institut de Psychodynamique du Travail du Québec, 2006). Les modes d'organisation du travail, qui sont de plus en plus orientés vers la flexibilité dans la gestion de la main d'œuvre, ont été profondément affectés. Et le secteur public n'échappe pas à la règle, lui qui n'est désormais plus épargné par un fonctionnement qui emprunte toujours plus à la logique du management des entreprises privées. Malheureusement, ce sont les employés, comme bien souvent, qui sont parmi les premiers à en subir les conséquences. Une somme de travail de plus en plus grande leur est demandée, alors que dans le même temps, le personnel et les ressources financières s'amenuisent.

Ces conditions toujours plus délicates engendrent, on s'en doute, une perte de sens souvent difficile à gérer pour des professionnels qui se sentent investis d'une mission particulière auprès des citoyens (Aubert & de Gaulejac, 1991; Davezies, 1999; de Gaulejac, 2005, 2011). Les pressions exercées par ces transformations ne sont pas sans effets sur la santé des individus. Car la pensée, les sentiments, la subjectivité et la quête d'une identité font partie intégrante de la rationalité humaine au travail. La perte de sens, conjuguée à la pénibilité du travail, entraîne alors de plus en plus souvent un épuisement professionnel qui peut aller jusqu'au burnout voire au suicide. Il n'y a qu'à se souvenir de l'affaire de France Télécom pour s'en convaincre.

Si le sujet est encore quelque peu tabou, nous pensons cependant que les nouvelles pathologies mentales en rapport avec les formes récentes de gestion et d'organisation du travail ne sont pas une fatalité. Face aux enjeux que présente le monde du travail, il nous apparaît essentiel de mener une réflexion sur cette fragilisation de la santé psychique au travail et sur les conditions qui en favorisent l'émergence et le développement.

Comme nous le verrons, plusieurs disciplines traditionnelles ont tenté de rendre compte des difficultés rencontrées par les travailleurs dans le cadre de leur travail (Estryn-Béhar, 1997; Landry, 1999). Pourtant, la grande majorité de ces études s'inscrivent dans un paradigme positiviste, qui apparaît certes pratique pour évaluer et décrire l'épuisement professionnel ou pour rechercher des corrélations entre d'éventuels stressseurs et l'épuisement, mais moins utile lorsqu'il s'agit d'éclairer la relation qualitative existant entre les premiers et ce dernier. Par le fait même que les phénomènes humains mettent généralement en jeu une expérience, une subjectivité, des valeurs, etc., les questions de causalité demeurent difficiles à établir en sciences humaines. Cela conduit de plus en plus de chercheurs à privilégier les approches compréhensives des phénomènes vécus par les individus. Nous considérons ainsi, à la suite de Chanlat, qu'il importe de faire une plus grande place aux disciplines qui ont fait du symbolique leur principal objet d'étude (Chanlat, 1990a).

Et la psychodynamique du travail, dont la compréhension est au cœur de la perspective, s'inscrit parmi celles-ci. Cette étude doctorale se propose donc d'investiguer l'expérience subjective de travail vécue par des individus oeuvrant dans le contexte suisse de réforme de l'assurance-chômage, grâce à l'éclairage d'une approche et d'une méthodologie quelque peu différentes de celles traditionnellement privilégiées par les recherches sur le stress. L'approche compréhensive intersubjective entre le chercheur et les participants que propose la psychodynamique du travail donne accès au sens des situations de travail et ouvre sur une compréhension originale des mécanismes à l'origine des problèmes de santé mentale au travail. Le grand avantage est de redonner aux travailleurs la place qui leur revient, soit celle de sujets porteurs de sens. Leur expérience va être analysée en termes de plaisir, de souffrance, de défenses face à la souffrance et de répercussions sur la santé. Ce faisant, notre approche étudie plus particulièrement la charge psychique du travail, laquelle est par nature subjective, qualitative et essentiellement définie par le contenu significatif du travail, c'est-à-dire, par le sens que le travail revêt pour les salariés qui l'accomplissent. A ce titre, le cadre théorique de la psychodynamique du travail nous semble être le plus adapté en vue de cet objectif : l'approche qualitative apparaît comme étant celle qui permet de faire émerger la logique interne du phénomène étudié et l'approche compréhensive, celle qui donne accès au sens subjectivement construit. Nous allons y revenir plus en détails.

1.1 Une organisation du travail en mutation

Nous vivons aujourd'hui dans un monde en profonde transformation. Ces mutations – tant économiques que politiques et idéologiques – sont surtout liées à la restructuration de l'organisation du travail et à l'introduction des nouvelles technologies, de même qu'à la transformation du rôle de l'État. Pour Vincent de Gaulejac, trois phénomènes majeurs vont bouleverser le fonctionnement du capitalisme industriel dans la dernière partie du XX^e siècle (de Gaulejac, 2005 : 43) :

- Les logiques de production sont de plus en plus soumises aux pressions des logiques financières. L'économie financière se substitue à l'économie industrielle.
- Le poids des marchés et leur mondialisation remettent en question les modes de régulation économique dominés jusqu'alors par l'État-Nation. La déterritorialisation du capital fait sauter les verrous qui permettaient de contrôler sa circulation et de limiter les effets spéculatifs.
- La fusion des télécommunications et de l'informatique instaure la dictature du « temps réel » et l'immédiateté des réponses aux exigences des marchés financiers.

La logique financière imprègne donc désormais l'ensemble de l'entreprise et bouscule les modes d'organisation et de management construits sur des logiques de production. Auparavant, le marché était conçu selon les termes de l'offre et de la demande. Pour être compétitif, il fallait sortir des produits de qualité. Aujourd'hui, l'entreprise est elle-même devenue un produit financier dont la valeur s'évalue à l'aune des marchés. Ce contexte a permis l'émergence d'une idéologie managériale, dans laquelle la culture organisationnelle est imprégnée des idées de perfection. La performance et la rentabilité se mesurent à court terme, en temps réel, mettant l'ensemble du système de production dans une tension permanente. En effet, plus les organisations sont performantes, plus elles vont vers l'excellence, plus on demande aux individus de produire plus et mieux en étant moins nombreux, et de le faire plus vite, ce qui amène à une pression très forte au niveau de la concurrence. La recherche du gain immédiat se substitue ainsi à la mise en place d'une production de qualité.

Dès l'instant où la logique financière prend le pas sur la logique de production, les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise vont se modifier. A la gestion du personnel et des relations sociales se substitue alors la gestion des ressources humaines. Les managers considèrent les effectifs comme un coût qu'il convient de réduire, une variable d'ajustement qu'il faut flexibiliser au maximum pour s'adapter aux exigences du marché. De Gaulejac considère d'ailleurs que « *le cours de l'action est le baromètre qui guide les décisions du top management* » (de Gaulejac, 2005 : 50). Les

maîtres mots d'un bon management des ressources humaines deviennent adaptabilité, flexibilité et réactivité. L'intensification des contraintes par la flexibilité et la précarisation généralisée sont les piliers de l'exploitation des salariés (Boltanski & Chiapello, 1999).

L'obsession de la rentabilité financière occupe les dirigeants parfois même au détriment du développement de l'entreprise. L'ensemble des fonctions de l'entreprise est subordonné à la logique financière par le biais de techniques de gestion qui conduisent les agents à intérioriser l'exigence de rentabilité. L'obligation de résultats, mesurée à l'aune de la rentabilité de chacun, doit être prise en charge par chaque élément du système.

Il est important de relever que les discours de l'économie privée imprègnent également, depuis quelques années, les mœurs des organisations publiques. Ce que Vincent de Gaulejac appelle la « maladie de la gestion » (de Gaulejac, 2005) s'est en effet répandu de manière très rapide dans des secteurs de plus en plus larges, dans les multinationales d'abord, mais aussi dans les autres entreprises, dans les entreprises publiques et aujourd'hui dans les administrations publiques. L'appareil d'État dans son ensemble est désormais touché par la vague réformatrice de la nouvelle gestion publique (NGP), qui vise à transformer le fonctionnement des administrations et organisations publiques, de même que des organisations parapubliques en charge de la mise en œuvre de prestations publiques, au moyen d'outils de gestion provenant principalement du monde de la gestion privée et des entreprises (Delley, 1994). Le but étant d'optimiser le fonctionnement organisationnel et de recrédibiliser l'action publique.

Ces mutations s'opèrent sur tous les fronts : volonté de réaliser des coupes budgétaires, plus grande responsabilité administrative visant une plus grande efficacité productive, rapprochement du client, planification et management stratégique, introduction de la compétition et de la concurrence, mesure de la performance, changement des styles de management, contracting out, plus de flexibilité managériale, comptabilité analytique, création d'incitation dans le management du personnel, séparation du politique et de l'administratif, gestion

financière plus stricte et précise, etc. (Gruening, 2001). On le voit, les notions économiques de concurrence et de performance productive dominant, et les outils de gestion en vigueur dans le secteur privé sont largement sollicités. Certains scientifiques n'ont d'ailleurs pas hésité à parler de nouveau paradigme de la gestion publique (Hughes, 2003; Möncks, 1998). Pour de Gaulejac, « *l'État doit être efficace, l'administration doit être performante, les fonctionnaires doivent intérioriser la culture managériale, les institutions doivent se rentabiliser, les coûts et les personnels, par définition pléthoriques et inefficaces, doivent être réduits, la culture du résultat doit se substituer à la culture des moyens* » (de Gaulejac, 2005 : 11). Les valeurs éthiques et démocratiques de la fonction publique sont ainsi supplantées par de nouvelles valeurs professionnelles et surtout par l'importance que l'on accorde à de nouvelles compétences telles que l'initiative, l'inventivité, la flexibilité, la productivité, etc. (Kernaghan, 2000). Cet accent sur la compétitivité et la flexibilité organisationnelles augmente considérablement l'incertitude des employés de la fonction publique quand il s'agit de discriminer entre comportements justes ou faux.

On se rend donc bien compte que ces nouvelles organisations du travail ont comme dénominateur commun l'adhésion à des modes de gestion axés sur l'idéologie de la performance et de l'excellence. Et cette adaptation n'est pas exempte de paradoxes. En effet, ce type d'organisation du travail présente au salarié un monde du travail source d'épanouissement et lieu où sa subjectivité peut être un tremplin à l'action structurante, mais il met aussi en place des mécanismes subtils de contrôle de telle sorte que l'engagement subjectif du travailleur se fait sur un terrain objectivement aliénant et destructeur (Carpentier-Roy, 1996 : 19). Pour Saint-Arnaud et Saint-Jean, « *l'augmentation de la compétitivité et de la concurrence avec leurs lots de fusions et de pratiques de rationalisation des effectifs ont entraîné de nouvelles exigences de travail, une diversification des formes d'emploi, une intensification du travail et une précarisation des emplois* » (Institut de Psychodynamique du Travail du Québec, 2006 : 1).

Cette culture de la performance et de la compétition, qui légitime l'obsession du rendement financier, met alors tout le monde sous haute pression : souffrance

psychique, conflits avec soi-même et avec les autres, perte de sens du travail (Bourdon et al., 2006 : 196). Il est ainsi reconnu que les outils de gestion utilisés par les organisations actuelles deviennent problématiques lorsqu'ils sont appliqués sans se préoccuper des conséquences humaines, organisationnelles et sociales. Ces outils représentent, comme nous allons le voir, un facteur pouvant être étroitement lié à l'apparition de problèmes de santé mentale (Cren, Dumont, Bardot, & Lasfargues, 1996; Vézina, 1999a).

1.2 Les risques inhérents à ces bouleversements : de la perte de sens à la souffrance psychique au travail

En se basant notamment sur des études quantitatives, des enquêtes de psychodynamique du travail, ou encore des investigations auprès de salariés victimes d'atteintes à la santé, Davezies met en évidence que les évolutions sociales, et plus spécifiquement les évolutions du travail, engendrent une aggravation des inégalités en termes de santé. Selon lui, loin de constituer un bloc homogène, les atteintes à la santé au travail peuvent se classer en trois groupes distincts. Elles peuvent ainsi être le résultat (Davezies, 1999 : 89) :

- De l'action directe de nuisances physico-chimiques.
- D'un usage inapproprié ou excessif des hommes et des femmes au travail.
- De l'atteinte à la dignité et à l'estime de soi.

Les deux premières catégories d'agression mises en évidence concernent donc les nuisances traditionnelles de type physico-chimique d'une part (poussières, toxiques, vibrations, bruit, radiations, etc.), et les pathologies d'hypersollicitation d'autre part, c'est-à-dire les maladies du corps liées à l'usure de l'organisme sous l'effet des contraintes de travail. Les évolutions de l'organisation du travail ont entraîné une intensification du travail dont les conséquences sont manifestes en termes de pathologies musculo-tendineuses d'hypersollicitation. Celles-ci constituent d'ailleurs aujourd'hui la première cause de maladie professionnelle indemnisable.

La troisième évolution majeure relevée par Davezies, du côté de la santé au travail, est la montée, dans l'organisation, de l'expression de la souffrance psychique et des manifestations pathologiques qui en découlent. C'est précisément ce type d'atteinte à la santé qui va nous intéresser dans cette thèse, ce qui explique d'ailleurs que nous avons choisi comme cadre théorique la psychodynamique du travail.

Il y a plusieurs facteurs qui peuvent expliquer cette montée de la souffrance psychique au sein des organisations modernes. On les retrouve d'ailleurs dans la plupart d'entre-elles, avec des proportions variables. Parmi les nombreux facteurs de mal-être au travail étayés dans la littérature (Alis, Dumas, & Poilpot-Rocaboy, 2010; Aubert, 1999; Aubert & de Gaulejac, 1991; Chanlat, 1999; Davezies, 1999; de Gaulejac, 2001, 2005, 2011; de Gaulejac & Mercier, 2012; Dejours, 2001, 2003a, 2003b; Dejours, Davezies, Raix, & Peter, 1999; Dugué, 2006; Flottes, 1998; Hanique, 2004; Lallement, 2010; Périlleux, 2001; Poltier, Guénette, & Henchoz, 2004; Renault, 2007; Sennett, 2000), il y en six qui ont, de notre point de vue, une importance prépondérante pour tenter de cerner les raisons du malaise.

Le premier grand facteur de souffrance psychique au travail que nous pouvons mettre en évidence est la mise en place du management par objectifs. Ce type de management, qui met l'accent sur les résultats, ne se préoccupe pas (ou peu) des conditions matérielles et humaines pour les atteindre. Le facteur humain est considéré, dans cette optique, comme un élément qui se veut obéissant et flexible. Les objectifs assignés, eux, sont fixés à partir de modèles théoriques définis *a priori*, qui s'éloignent de l'activité de travail concrète (de Gaulejac & Mercier, 2012 : 54). L'écart entre le travail réel et les prescriptions « idéales » définies par le management se creuse alors irrémédiablement, ce qui provoque des tensions au sein des organisations. Les salariés sont ainsi poussés à faire comme s'il était possible de réaliser ce qu'on leur demande. Ils sont entraînés, de ce fait, dans une spirale infernale qui les oblige à produire au-delà des attentes, et qui normalise l'exigence du toujours plus et du toujours mieux.

Le deuxième facteur de mal-être au travail est directement lié au management par objectifs, puisqu'il s'agit du développement du discours sur la qualité. Cette démarche tente en effet de gérer la contradiction entre la nécessité de solliciter l'initiative des salariés et celle de les contrôler. Ce faisant, le discours sur la qualité contribue à tirailler les salariés entre ce qu'ils jugent être les critères d'un bon travail, et un contrôle de la performance fondé sur des critères quantitatifs. En ce sens, la démarche qualité accroît la distance entre travail prescrit et travail réel, et pousse inévitablement à frauder. La valeur du travail n'est plus attachée à la qualité de l'activité concrète. Elle s'inscrit plutôt dans l'ordre de l'adhésion à un système de pensée subtilement intériorisé. Dejours souligne que la qualité totale est au mieux un idéal qui indique la voie vers laquelle il faut diriger les efforts (Dejours, 2008 : 11). Mais que les cadences et délais à respecter amènent à trahir les principes du travail bien fait et l'honnêteté intellectuelle. Pour Dugué, la divergence profonde de conception du travail qui s'est progressivement instaurée se trouve finalement au cœur de ce malaise (Dugué, 2006 : 53). Beaucoup de salariés affirment d'ailleurs que leur principal problème est de ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité. Dès lors, la souffrance psychique apparaît liée à l'impossibilité de tenir à la fois les critères quantitatifs mis en place par la direction, et les critères qualitatifs portés par le personnel. Faire du mauvais travail dégrade en effet l'image personnelle, et mine l'estime de soi. C'est l'identité professionnelle qui est attaquée et, au-delà, la santé.

On le voit, c'est le processus de construction de sens qui est attaqué en premier lieu par la pénétration, au sein des organisations, de cette culture de l'excellence. Ce qui nous amène tout naturellement à un troisième facteur de souffrance psychique, à savoir la dégradation du sens du travail. La culture de l'excellence pervertit, en effet, le sens moral. Elle fait certes appel à la subjectivité des travailleurs, à leur passion, à leur créativité, mais elle le fait en orientant cette subjectivité dans les créneaux propres à l'idéal de l'organisation que sont la productivité et l'efficacité, en en pervertissant le sens (Valette, 2002). Le sens du travail est ainsi mis en souffrance lorsque l'activité est évaluée à partir de critères qui ne font pas sens. Dans l'univers managérial, l'acte de travail ne peut plus s'évaluer en fonction de la qualité des objets produits, comme

c'était le cas avec le travail industriel¹, mais de la qualité du service rendu. La construction de normes préétablies ne permet pas vraiment de mesurer cette dernière. De plus, les salariés sont poussés à adapter leur activité aux paramètres sur lesquels ils vont être évalués plutôt qu'à la valeur qu'ils accordent à ce qu'ils font. Pour Christophe Dejours, « *les nouvelles formes d'organisation du travail portées par des dispositifs puissants ont réussi à déstabiliser en profondeur les fondations du rapport entre l'être humain et le travail* » (Dejours, 2008 : 12). De Gaulejac souligne que les réorganisations permanentes, les outils de mesure de l'activité, les procédures d'évaluation formelles ou encore la multiplication d'objectifs inatteignables sont autant d'éléments qui alimentent cette perte de repères (de Gaulejac & Mercier, 2012 : 66). La pathologie est donc fortement liée à la dégradation de la qualité et du sens du travail.

Dans les organisations modernes, de profondes mutations sont également en cours en ce qui concerne les modalités de gestion des ressources humaines, ce qui constitue un autre facteur de la montée de la souffrance psychique au travail. La notion de qualification a été remplacée par celle de compétence, qui inclut non plus uniquement les savoir-faire mais aussi les savoir-être. La principale différence est que lors des procédures d'embauche, l'on ne recherche plus seulement la capacité technique, mais plutôt la conformité de l'individu au projet du management. Le développement de l'évaluation individuelle des performances, mise en avant comme principe de légitimation, est alors très symptomatique de cette évolution. Pour de Gaulejac, « *elle est présentée comme un outil pragmatique et nécessaire pour rationaliser la gestion, rapporter les résultats obtenus aux objectifs assignés, comparer différentes façons de procéder, calculer le coût et l'efficacité du fonctionnement des différents services. (...) L'activité des salariés doit être constamment mesurée en termes comptables pour dresser le tableau systématique de leurs performances avec des critères qui mettent en avant le résultat plutôt que les moyens, la rentabilité plutôt que la qualité du service rendu, la productivité plutôt que la valeur que les salariés attachent à leur*

¹ Dans le travail industriel, la qualité est perceptible. L'ouvrier sait quand il a bien travaillé et il peut le montrer à partir d'objets concrets.

production » (de Gaulejac & Mercier, 2012 : 43). L'évaluation devient ainsi un enjeu de pouvoir, qui a installé la concurrence généralisée dans le monde du travail, induisant une déstructuration des solidarités alors même que la performance dépend de la coopération entre tous. En d'autres termes, elle renforce la compétition plutôt que la collaboration. Pour Christophe Dejours, « *l'évaluation individualisée a exalté la concurrence jusqu'à la concurrence déloyale et a dressé les uns contre les autres ceux qui jadis cultivaient entre eux les valeurs de la concorde* » (Dejours, 2008 : 11). Par ce biais, le management a développé une aire du chacun pour soi et fait fondre la confiance entre collègues. Il personnalise l'intérêt personnel, en le laissant délibérément hors du champ de la régulation collective.

C'est pourtant le collectif, au sein d'une organisation, qui donne un sens à l'activité, et qui fixe les normes acceptables et les appréciations qui comptent vraiment. Cette remise en question des collectifs de travail constitue alors un cinquième facteur de souffrance psychique. Ingraham et Peters notent que les mesures mises en place dans les organisations en vue d'augmenter les performances individuelles et collectives ont débouché sur une augmentation de la fragmentation organisationnelle, souvent au détriment d'une logique de fonctionnement collective (Ingraham, Peters, & al., 2001). Face à cela, le salarié ne sait plus de quel côté se tourner pour chercher des règles qui fassent sens dans son action quotidienne. Les références habituelles perdent de leur efficacité, et le collectif éclaté ne permet plus au salarié de s'y référer lorsque le doute s'empare de lui. Car le collectif « *opère comme une instance d'élaboration symbolique qui permet à chacun de se situer par rapport aux autres, de construire une échelle de valeurs sur ce qui se fait et ne se fait pas, donc sur le contenu et les finalités du travail* » (de Gaulejac, 2005 : 163). Il joue donc un rôle essentiel dans l'invention quotidienne de réponses à l'imprévu, à l'incertain et au décalage entre les prescriptions et l'activité concrète. Lorsque ces collectifs se décomposent, le salarié est renvoyé à lui-même et il perd ses capacités d'adaptation, ses capacités de se protéger face aux violences institutionnelles et aux conflits du travail.

Par conséquent, on se rend bien compte que l'individu se trouve dans une vulnérabilité plus grande suite au développement des nouvelles formes d'organisation du travail. Et cette constatation est d'autant plus vraie si ses efforts ne sont pas reconnus. Car l'intensification de l'implication demandée au salarié suscite chez lui une attente de reconnaissance très grande dans le cadre de son travail. Lorsque cette demande est insatisfaite et que la reconnaissance est absente, la frustration devient immense. C'est là un sixième et dernier facteur de mal-être au travail que nous souhaitons mettre en évidence. De Gaulejac explique que lorsque le salarié n'est pas récompensé à la hauteur de ses investissements, il va alors intérioriser la responsabilité de son manque de performance ou de ses insuffisances. En découle une perte d'estime de soi, qui se termine souvent par une mise à l'écart (de Gaulejac & Mercier, 2012 : 70).

Ainsi donc, des liens étroits existent entre les conditions de travail et le mal-être des salariés, qui ne cesse de croître. Chacun des facteurs que nous venons de développer peut être accepté et supporté s'il est pris isolément. Le problème vient de leur accumulation systémique, qui tend à exacerber ce mal-être. Et ces recettes managériales s'appliquent de la même manière, nous l'avons vu, dans le secteur public. Elles y produisent les mêmes effets néfastes que dans le privé, avec un facteur aggravant : la majorité des salariés attachés aux valeurs du service public perçoivent ces réformes comme une remise en cause radicale de leur métier et de leur identité (de Gaulejac & Mercier, 2012 : 90).

Un nombre important d'études mettent d'ailleurs en avant l'accroissement des signes révélateurs d'une souffrance psychique au travail : stress, épuisement professionnel, hyperactivité, burnout, dépression, augmentation de la consommation de psychotropes et d'antidépresseurs, etc. (Alderson, 2005; Bénard, 2006; Bertin & Derriennic, 2001; Carpentier-Roy, 1996; Cren, et al., 1996; Davezies, 1999, 2008; Dejours, 1999, 2001, 2003b, 2007; Dejours, et al., 1999; Derriennic & Vézina, 2001; Flottes, 1998; Huez, 2003; Therriault, Streit, & Rhéaume, 2004). Si les gestionnaires et les dirigeants d'entreprises tendent à considérer que ces malaises relèvent d'une vulnérabilité psychologique des salariés, nécessitant un accompagnement sous forme de soutien psychologique ou de coaching, nous soutenons dans cette thèse, à la suite de médecins

du travail, de psychiatres ou d'organisations syndicales, que ces souffrances sont la conséquence des nouvelles formes d'organisation du travail et des modes de gestion inhérents à celles-ci.

2. Particularité et objectifs d'une approche en psychodynamique du travail, justification du cadre théorique

En mettant l'accent sur l'analyse des mécanismes psychiques mobilisés par le travail, les recherches réalisées dans le champ de la psychodynamique du travail ont apporté un éclairage particulièrement intéressant sur les processus de régulation des contraintes de l'environnement du travail (Carpentier-Roy, 2000; Dejours, 2008). En effet, cette conception théorique du travail s'est beaucoup inspiré des découvertes de certains courants de la sociologie du travail, pour lesquels le travail ne peut jamais se réduire à la simple exécution de tâches ou d'activités prédéterminées : comme nous le verrons, il existe toujours une différence entre le travail prescrit et le travail réel. La dimension subjective intervient alors de façon déterminante dans l'activité de travail qui, pour la psychodynamique du travail, passe nécessairement par une mobilisation du sujet ou un investissement subjectif de sa part (Alderson, 2004a, 2004c; Carpentier-Roy, 1995c; Davezies, 1993; Dejours, 2008).

De ce fait, nous pouvons définir une étude psychodynamique comme un travail de compréhension des processus psychiques mobilisés par les contraintes de la réalité du travail. Cette approche, que nous avons retenue pour notre recherche, prend une certaine distance par rapport aux travaux « psychologisants », expliquant le stress et la satisfaction par des variables individuelles, et s'inscrit plutôt dans une perspective visant à analyser la nature et le contenu de la souffrance des salariés dans leur rapport au travail, à comprendre les sources de cette souffrance, et à identifier les stratégies de défense contre cette souffrance. Pour ce faire, la psychodynamique du travail s'appuie sur les sciences herméneutiques. Dans le but d'analyser les rapports complexes que les individus entretiennent avec leur travail tel que structuré et organisé, elle opère une approche interdisciplinaire des situations de travail vécues, et permet d'appréhender la charge psychique du travail. La méthode de recherche proposée s'appuie, nous le verrons, sur la participation collective des travailleurs à l'analyse et à la compréhension de leur situation de travail. Nous nous intéresserons aux rapports sociaux de travail à travers des notions comme les collectifs de travail, la

reconnaissance et le soutien social. Pour les psychodynamiciens québécois, en ouvrant davantage d'espace à la subjectivité et à l'intersubjectivité, ces recherches offrent ainsi aux travailleurs une meilleure intelligibilité de leur expérience de travail, et un précieux levier pour l'action (Institut de Psychodynamique du Travail du Québec, 2006). En revanche, une enquête en psychodynamique du travail ne vise pas à trouver une solution aux dysfonctionnements (Alderson, 2001). L'objectif sous-jacent à toute investigation en psychodynamique du travail est en effet celui d'amener les participants à mieux comprendre les rapports qu'ils entretiennent collectivement avec leur travail de sorte qu'en s'appropriant les résultats de la démarche compréhensive réalisée, ils soient en mesure, s'ils le souhaitent, de se mobiliser collectivement pour faire advenir les pistes de solution sur lesquelles ils se sont entendus. Cela signifie, en d'autres termes, que des suites peuvent découler de la recherche en termes de changements organisationnels, mais que ces suites sont sous la responsabilité des travailleurs et ne font pas partie, comme telles, de la présente étude. Il appartiendra donc aux divers collectifs d'enquête de prendre en charge la décision d'agir ou de ne pas agir sur les sources de plaisir et de souffrance mises en évidence dans l'étude. Le rôle du chercheur n'est nullement de proposer des éléments de solution, mais de révéler les perspectives de changement dégagées par les travailleurs dans le cadre des entrevues. C'est aux travailleurs et à eux seuls qu'il reviendra de s'approprier les éléments d'analyse qui leur permettront de mieux comprendre les rapports qu'ils entretiennent avec leur travail et de décider, ensuite, des attitudes et des actions qu'ils souhaiteront adopter ou entreprendre afin de rendre le travail et son contexte plus conformes à leurs désirs, plus propices au plaisir et dès lors plus structurante en regard de leur santé mentale.

A la lumière de ces quelques éclaircissements sur la nature et la finalité d'une approche psychodynamique, nous pensons que ce cadre théorique est le mieux à même de garantir au chercheur l'atteinte de son objectif principal dans cette thèse, à savoir l'étude des contraintes de l'environnement de travail sur des sujets que nous considérons comme porteurs de sens. Le choix du cadre théorique de la psychodynamique du travail se justifie ainsi pleinement selon nous, et nous permet, en

tant qu'approche qualitative, de replacer l'être humain au centre du débat. Notons que ce choix délibéré se situe au plus près de nos convictions intellectuelles.

Mais l'intérêt d'une telle démarche ne s'arrête pas là, loin s'en faut. Il est utile de rappeler qu'il y a, en Suisse, un manque flagrant de données représentatives sur le sujet. Certes, les articles, les livres et les études abondent² en ce qui concerne les dimensions individuelles, mais peu d'ouvrages abordent en revanche l'impact de l'environnement de travail, susceptible de protéger ou d'exposer un collaborateur au risque de décompensation psychique. Confronté à cette absence de données scientifiques, proposer une lecture psychodynamique d'une situation de travail constitue une démarche pionnière dans notre pays. Ce côté innovant justifie donc parfaitement ce travail, et nous considérons d'ailleurs que notre démarche ne peut que profiter au développement du corpus de connaissances de la discipline en Suisse.

Si elle est novatrice, notre recherche comporte cependant les limites de toute démarche pionnière. Aussi, et c'est important, elle appelle à l'ouverture, d'autant plus qu'à titre de jeune approche, la psychodynamique du travail peut facilement prêter le flanc à la critique provenant de disciplines aux assises davantage établies (Institut de Psychodynamique du Travail du Québec, 2006), comme l'ergonomie, la sociologie clinique, l'épidémiologie, la psychanalyse ou encore la sociologie du travail.

² La majorité des études concernent le personnel médical.

3. Question de recherche et plan de la thèse

On l'aura compris, la psychodynamique du travail cherche avant tout à comprendre comment les travailleurs s'y prennent pour résister aux attaques qui sont faites à leur équilibre psychique sans tomber dans la maladie. Aussi, la remise en question de l'organisation du travail et la transformation de ses aspects pathogènes sont au cœur d'une telle démarche. Il s'agit, en d'autres termes, de développer une meilleure compréhension ou intelligibilité de l'origine organisationnelle des souffrances vécues par les travailleurs. Pour ce faire, nous avons mené une étude auprès des collaborateurs d'un office régional de placement (ORP) du canton du Valais. Ce qui précède nous amène alors à formuler notre question de recherche ainsi :

Quelles sont les sources organisationnelles du plaisir et de la souffrance psychique au travail des collaborateurs de l'office régional de placement étudié ?

Afin d'atteindre les objectifs intellectuels que nous avons posés et de répondre à notre question de recherche, nous nous proposons de procéder de la manière suivante :

Une première partie du travail propose une large revue de la littérature traitant de la santé au travail, afin de montrer la grande diversité des approches théoriques existantes. Après avoir développé les théories sur le stress, les études sur l'épuisement professionnel, ou encore les apports de l'ergonomie, nous montrerons en quoi la psychopathologie du travail, qui deviendra par la suite la psychodynamique du travail, représente une alternative aux théories dominantes sur le stress. Nous serons alors en mesure de justifier le choix de notre cadre théorique.

Une deuxième partie expose le cadre de référence de la psychodynamique du travail ainsi que ses principaux concepts théoriques. Nous présenterons les fondements théoriques sur lesquels se fonde la psychodynamique du travail, avant de revenir en détail sur ses principaux concepts que sont la centralité du travail, la reconnaissance du

travail, la santé et la normalité, le plaisir et la souffrance psychique au travail, les collectifs de travail et les stratégies de défense déployées par les travailleurs.

La méthode d'enquête est décrite rigoureusement dans *la troisième partie* de ce travail, à l'aide d'un devis méthodologique précis. Cela permettra de détailler le positionnement intellectuel du chercheur, à travers quelques considérations épistémologiques et ontologiques. Il s'agira de mettre en évidence que l'approche choisie, à savoir la psychodynamique du travail, relève des sciences historico-herméneutiques, et qu'elle s'inscrit, contrairement aux approches anglo-saxonnes sur le stress, dans une perspective subjectiviste. Nous verrons qu'en souhaitant redonner une place et une valeur heuristique au sujet, la psychodynamique du travail s'ancre plus précisément dans la théorie du sujet. Puis nous reviendrons, étape par étape, sur le déroulement d'une enquête en psychodynamique du travail, en nous attardant particulièrement sur la phase de pré-enquête et sur celle de l'enquête interprétative. Suivront quelques considérations éthiques et déontologiques, avant de présenter finalement les limites inhérentes à une telle recherche.

Dans *la quatrième partie* de ce travail, qui marque le début de la section empirique, nous nous pencherons sur le terrain d'enquête à proprement parler. Pour cela, nous examinerons le contexte de la politique du chômage en Suisse, en prenant en considération les acteurs de la prise de décision, au niveau fédéral, et ceux de la mise en œuvre, au niveau cantonal. Après avoir passé les différentes réformes de l'assurance-chômage au crible, nous nous arrêterons plus spécifiquement sur l'office régional de placement (ORP) dans lequel nous avons récolté nos données empiriques, et prenant soin de bien expliciter les démarches qui ont été réalisées avant notre accès au terrain. Puis nous terminerons cette partie par la présentation de notre guide d'entretien.

La cinquième partie présente, elle, une synthèse des principaux enseignements de l'enquête auprès des employés de l'ORP. Nous analyserons en détail les sources de plaisir et de souffrance reliées à la reconnaissance, à l'autonomie et au pouvoir, et à la

nature du travail. Nous reviendrons aussi sur les stratégies défensives que nous avons pu mettre en évidence sur le terrain, sur les collectifs de travail mis au jour et sur les pistes de solution évoquées par les participants.

La sixième et dernière partie nous propose, en guise de conclusion à ce travail de thèse, une large discussion des principaux résultats de notre enquête. Nous verrons notamment que des éléments d'une autre littérature que celle de la psychodynamique du travail peuvent être sollicités pour expliquer les constats relatifs à notre étude de cas. Nous reviendrons également sur les apports, l'originalité et les limites de ce travail, avant de développer quelques perspectives de recherches futures.

ASPECTS THÉORIQUES

PREMIÈRE PARTIE : revue de la littérature sur la santé au travail et choix du cadre théorique

Un constat s'impose d'emblée lorsque l'on s'intéresse, à l'heure actuelle, à la question de la santé au travail : la littérature traitant du sujet est extrêmement dense. Une telle richesse éditoriale résulte, on s'en doute, de l'intérêt marqué que de nombreux chercheurs portent à cette problématique depuis le milieu du siècle dernier. Nous allons voir que des études provenant de champs théoriques hétéroclites ont permis, au cours des dernières décennies, de développer et d'enrichir la compréhension des mécanismes qui agissent sur la santé des individus dans le cadre de leur travail.

La présente recension des écrits portant sur la santé au travail ne peut rendre compte de l'ensemble des travaux réalisés, tant ceux-ci sont nombreux. Si ce chapitre ne vise donc pas l'exhaustivité, il cherche néanmoins à donner au lecteur un aperçu du foisonnement des études traitant de la santé au travail, en essayant de respecter au mieux l'ordre historique de leur apparition. Notre propos se limitera toutefois aux écrits théoriques qui nous semblent les plus pertinents en regard du phénomène à l'étude. Après ce tour d'horizon, nous serons en mesure de comprendre le choix de notre cadre théorique.

4. La diversité des approches disciplinaires : une perspective historique

Ce chapitre présente, dans un premier temps, les écrits théoriques qui se rattachent à l'approche du stress au travail, laquelle est largement utilisée pour investiguer les problématiques de santé mentale au travail, notamment dans les pays anglo-saxons. Dans leur prolongement, nous nous intéresserons aux études traitant de l'épuisement professionnel, ou *burnout*. Puis nous nous pencherons sur les recherches plus récentes qui intègrent dans leur raisonnement la prise en compte de l'environnement de travail, ainsi que sur les apports de l'ergonomie.

Nous verrons ensuite que les recherches sur le stress ou le *burnout*, qui bénéficient d'une grande popularité dans les cercles scientifiques d'outre-Atlantique, n'ont que peu intéressé les pays latins. Nous montrerons que cela tient en partie au fait que le champ français voyait émerger, durant les années 1970, un courant alternatif, celui de la psychopathologie du travail.

4.1 Les théories sur le stress

4.1.1 Les bases physiologiques

Le courant de recherche sur le stress au travail est directement issu du champ d'études plus général sur le stress. La notion de stress, en tant que telle, a émergé au cours des années 1930, à partir des travaux de Hans Selye, endocrinologue canadien d'origine autrichienne (Selye, 1974, 1975). Selye cherche à rompre avec le modèle étiologique unifactoriel, et grâce à ses recherches menées en laboratoire, il jette les premières bases physiologiques du syndrome du stress, appelé syndrome général d'adaptation. Ce syndrome gouverne toutes les réactions et adaptations du corps, et se divise en trois phases distinctes : la réaction d'alarme face à une agression, le stade de résistance durant lequel l'organisme s'adapte et résiste à l'agression, et le stade d'épuisement qui survient lorsque l'agression se poursuit trop longtemps et que la force d'adaptation a été vaincue.

Par la suite, Selye précise certains aspects de sa théorie générale en distinguant le stressor de l'état, c'est-à-dire du stress proprement dit. Il souligne aussi le rôle des facteurs conditionnants, susceptibles de modifier la réceptivité de l'organisme, qui sont de deux ordres : propres à l'organisme, comme l'hérédité, et de nature externe, comme les facteurs sociaux. Le degré de vulnérabilité d'un sujet en état de stress sera alors déterminé par la conjonction des caractéristiques de l'agent stressor et des facteurs conditionnants (Chanlat, 1990c). Ce sont les travaux de Wolff aux États-Unis (Wolff, 1968) qui ont permis de diffuser ces premières bases physiologiques

développées par Seyle, véritable pionnier des études sur le stress. Mais nous allons voir que d'autres chercheurs, principalement américains, se sont ensuite intéressés à sortir des paramètres biologiques pour définir le rôle joué par les mécanismes psychiques dans la genèse du stress.

4.1.2 Le rôle des mécanismes psychiques : le stress psychologique

Le phénomène du stress tel qu'articulé par Seyle a très vite soulevé un intérêt grandissant parmi la communauté scientifique, et particulièrement dans les milieux psychologiques. Dès lors, des psychologues ont tenté de définir le stress psychologique. Lazarus, un des principaux représentants de ce courant de recherche en Amérique du Nord, le définit comme étant le produit d'une transaction entre la personne et son environnement (Lazarus, 1966). Il s'agit donc de comprendre pourquoi un individu perçoit ou non un événement comme stressant, et de quelle façon il s'y adapte lorsque des réponses automatiques ne sont pas disponibles. Dans le modèle de Lazarus et Folkman (Lazarus & Folkman, 1984), l'adaptation à une situation (coping) est le résultat de deux médiateurs : les évaluations cognitives (primaires et secondaires) et les stratégies d'adaptation au stress qui désignent les efforts cognitifs et comportementaux déployés par un individu pour maîtriser, réduire ou tolérer les demandes internes ou externes qui découlent d'une situation stressante (Folkman, 1984). D'autres facteurs peuvent également entrer en ligne de compte, comme le niveau d'incertitude, le degré de la menace, la proximité du conflit, ou encore le degré de désespoir engendré par le problème.

Si cette approche cognitive s'est intéressée à la perception que les personnes peuvent avoir d'un phénomène stressant, aux fonctions et aux modes d'adaptation individuels, d'autres chercheurs ont voulu intégrer davantage les facteurs psychosociaux. C'est ce que nous nous proposons de montrer ci-après.

4.1.3 L'apport des sciences sociales : la prise en compte des facteurs psychosociaux

Les chercheurs en sciences sociales se sont donc intéressés, de leur côté, aux facteurs sociaux ou psychosociaux pouvant protéger ou altérer la santé humaine. Une grande partie des recherches dans ce domaine a porté sur le rôle du soutien social, qui s'exprime par une aide matérielle, affective ou par des réseaux de relations (Bozzini & Tessier, 1985). Certaines études ont par exemple fait apparaître que les sociétés dont les liens communautaires sont particulièrement serrés semblent en partie épargnées des maux qui affligent les sociétés dont les liens sont plus distendus, ou encore que les individus qui bénéficient d'un soutien social actif ont moins de chances de tomber malade que ceux qui ne bénéficient pas d'un tel soutien. Un axe important de recherche a également tenté de déterminer le rôle de certains événements stressants de l'existence dans la genèse de problèmes de santé.

C'est essentiellement à partir de ces trois axes de recherche (physiologique, psychologique et social) que les travaux sur le stress au travail se sont constitués en y puisant leurs modèles théoriques et méthodologiques. En formant un champ d'études à part entière, les chercheurs dans le domaine du stress du travail ont ainsi développé un certain nombre de modèles du stress professionnel faisant tous apparaître, à quelques nuances près, les éléments suivants (Chanlat, 1990c) :

- Des agents stresseurs de natures diverses (physique, chimique, biologique, mécanique, psychosocial, etc.).
- Des caractéristiques personnelles (type de personnalité, mode de réaction au stress, appartenance socio-démographique, etc.).
- Des indicateurs de stress (symptômes physiologiques, somatiques, psychologiques et comportementaux).
- Des variables modératrices (soutien et réseau social).
- Des conséquences sur la santé de l'individu (maladies organiques, cardiovasculaires, troubles psychologiques, etc.) ainsi que sur l'organisation (absentéisme, accidents, taux de roulement, productivité, performance, etc.).

Si ce modèle du stress s'est fermement imposé dès le milieu du siècle dernier, nous allons voir qu'un autre modèle a progressivement fait son apparition pour investiguer la problématique de la santé au travail : celui du *burnout* ou de l'épuisement professionnel.

4.2 Les études sur l'épuisement professionnel ou *burnout*

Depuis le milieu des années 1970, le modèle de stress au travail n'est plus seul dans le champ de la santé au travail. On voit, en effet, apparaître, dans le prolongement des études sur le stress, un grand nombre d'écrits scientifiques qui traitent plus spécifiquement de l'épuisement professionnel, communément appelé « *burnout* ». Contrairement au modèle du stress qui s'adressait traditionnellement au monde de l'industrie, la littérature concernant le *burnout* s'est principalement attachée à saisir le malaise des employés de services sociaux (infirmières, thérapeutes, psychologues, travailleurs sociaux, enseignants, etc.). Ces recherches qui s'intéressent à la question de l'épuisement professionnel tirent surtout leur spécificité des catégories socio-professionnelles qu'elles étudient. C'est la raison pour laquelle les chercheurs ont tendance à limiter l'utilisation de ce terme aux seules professions engagées dans une relation d'aide avec autrui (Chanlat, 1990c).

Essentiellement mis de l'avant par le psychanalyste new-yorkais Herbert J. Freudenberger (Freudenberger, 1980, 1983) et par des psychologues sociaux américains tels que Cherniss (Cherniss, 1980), Maslach (Maslach, 1976, 1981), Pines, Aronson et Kafry (Pines, Aronson, & Kafry, 1983), l'épuisement professionnel est conceptualisé comme un ensemble de réactions psychiques négatives liées au stress continu en milieu de travail. Ces réactions se regroupent autour de trois dimensions principales, à savoir :

- L'épuisement émotionnel, référant au sentiment d'être vidé ou exténué par le travail et se traduisant par le fait de craquer émotionnellement.

- Le désinvestissement relationnel, c'est-à-dire la déshumanisation ou la dépersonnalisation de la relation, générant la réaction d'indifférence à l'endroit des patients. Pour se protéger, le soignant tend à mettre une distance excessive entre le patient et lui, ce qui a pour effet qu'il n'est plus capable de ressentir la moindre empathie à son égard. Le processus de déshumanisation propre à l'épuisement professionnel conduit souvent ceux qui en sont victimes à être blâmés par les autres (Ryan, 1971).
- La perception d'un sentiment de perte d'accomplissement dans le cadre du travail. Freudenberger (Freudenberger, 1980) présente le phénomène de l'épuisement professionnel comme un état de fatigue ou de frustration provoqué par le dévouement à une cause ou à une relation qui ne produit pas le résultat ou la récompense attendue. La situation d'épuisement suggère, en effet, une tension entre des désirs d'accomplissement personnel et d'aide apportée à autrui, alors que la vision idéale d'une profession d'aide est de donner l'occasion au professionnel de s'exprimer et de s'accomplir tout en aidant les autres (Grosch & Olsen, 1998).

Présenté comme un indicateur négatif de la santé mentale au travail, le syndrome connaît en outre une durée d'installation de un à cinq ans (Estryn-Béhar, 1997).

4.3 La prise en compte de l'environnement de travail

A la suite des théories sur le stress et sur l'épuisement professionnel, un important virage s'est opéré dans le champ d'étude de la santé au travail. Certains chercheurs ont en effet progressivement commencé à orienter leurs travaux vers la prise en compte de l'environnement des organisations. Selon eux, le contexte du travail, ses ressources, son organisation et les politiques de gestion peuvent également exercer une influence importante, comme nous allons le voir, sur le bien-être et la santé des travailleurs.

En partant du constat que l'environnement social est susceptible de jouer un rôle important dans l'état de santé des individus, Insel et Moos (Insel & Moos, 1974) définissent alors l'environnement psychosocial d'une organisation comme étant constitué des personnes qui y travaillent et des interactions de ces dernières entre elles, de sorte que ces personnes peuvent créer un climat ou une atmosphère très spécifique. Cette conception est intéressante, dans la mesure où elle met l'accent sur la dynamique du climat social de l'environnement des organisations. Il ressort en effet que ce sont les individus qui façonnent la personnalité de l'environnement organisationnel, et que ces individus sont en mesure d'influencer leur propre environnement afin de le rendre plus favorable à leur santé. Suite à ses recherches, Moos élabore trois grandes dimensions du climat social présentes dans toutes les organisations (Moos, 1973) :

- La dimension relationnelle, qui inclut trois caractéristiques : implication, cohésion et soutien des supérieurs.
- La dimension de croissance personnelle, qui présente trois caractéristiques : autonomie accordée, orientation vers la tâche et pression ressentie au travail.
- La dimension de maintien et de changement des structures, qui comporte quatre caractéristiques : clarté, contrôle, innovation et confort physique des lieux.

Ces dix caractéristiques constituent les sous-échelles de l'échelle *Work Environment Scale – form R (WES – form R)* élaborée par Insel et Moos (Insel & Moos, 1974).

Depuis 1980, un autre modèle a considérablement influencé les études empiriques questionnant les déterminants psychosociaux de la santé au travail. C'est celui de la tension au travail développé par Karasek et Theorell, appelé également modèle « demande-autonomie au travail » ou modèle « demande-latitude » (Karasek & Theorell, 1990). Ce modèle suppose que les personnes exposées à une forte tension au travail, c'est-à-dire à une combinaison d'une demande psychologique élevée et d'une faible latitude décisionnelle, risquent davantage de développer des problèmes de santé physique et psychologique (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). La demande psychologique concerne le volume de travail, les contraintes de temps pour le réaliser

ainsi que la complexité du travail ou les exigences mentales spécifiques qu'il implique. L'autonomie ou la latitude décisionnelle recouvre, elle, deux dimensions (Karasek & Theorell, 1990) :

- L'autonomie de compétence, qui réfère à la possibilité qu'a la personne d'être créative, d'utiliser ses habiletés et ses compétences liées au travail, et d'en développer de nouvelles.
- L'autorité décisionnelle, référant à la possibilité de choisir comment réaliser ou accomplir son travail (degré d'autorité) et de participer aux décisions qui s'y rattachent (degré de participation).

Notons encore qu'une tension modérée peut aussi provenir d'un emploi qui associe une faible demande psychologique et peu de latitude décisionnelle. Pour Bourbonnais et al., ce type d'emploi peut conduire à une atrophie progressive des habiletés des travailleurs (Bourbonnais, Comeau, Dion, & Vézina, 1997). Pour augmenter le potentiel d'emploi des travailleurs, Karasek suggère de promouvoir la polyvalence au travail (Karasek, 1989).

Parmi les critiques qui ont été adressées à ce modèle, certaines intéressent particulièrement la présente étude. Par exemple, le concept de demande psychologique ne considère pas la charge émotionnelle en lien avec la souffrance ou la peur, qui sont souvent associées à un travail en relation d'aide (Söderfeldt et al., 1996). D'autre part, il est reproché au concept d'autonomie décisionnelle d'avoir une approche qui se limite à la seule dimension individuelle du contrôle, passant sous silence l'influence collective des travailleurs sur l'organisation du travail (Baker, Israel, & Schurman, 1996).

Vers la fin des années 1980, Siegrist propose un modèle complémentaire à celui de Karasek, qui vise à compenser certaines limites de ce premier (Siegrist, 1996; Siegrist, Peter, Junde, Cremer, & Siedel, 1990; Siegrist, Siegrist, & Weber, 1986). Ce modèle, appelé « déséquilibre : effort-récompense », s'appuie sur des théories sociologiques, et permet de rendre compte des effets négatifs de l'insécurité d'emploi ainsi que de

l'effet modérateur des profils de personnalité des individus sur les impacts de la tension au travail. Il repose sur l'hypothèse qu'une situation de travail qui se caractérise par des efforts considérables et de faibles récompenses, s'accompagne de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique, qui sont essentiellement liées à une stimulation du système nerveux autonome sous l'effet de la peur, de la colère et de l'insatisfaction générée par les conditions de travail (Vézina, 1999b).

Dans ce modèle, les efforts considérables peuvent être liés à des sources extrinsèques (contraintes de temps, interruptions fréquentes du travail, nombreuses responsabilités, augmentation de la charge de travail, obligation de faire des heures supplémentaires, efforts physiques exigés) ou à des sources intrinsèques (attitudes liées à un engagement excessif dans le travail consécutif à un besoin inné de se dépasser ou à un sens aigu du devoir). Les faibles récompenses, elles, peuvent être de trois ordres :

- Un salaire insatisfaisant.
- Le manque d'estime et de respect au travail, incluant le faible soutien.
- L'insécurité d'emploi ainsi que les faibles opportunités de carrière, y compris un travail qui ne correspond pas à la formation suivie.

Le concept de « réciprocité sociale » est central dans ce modèle. Il se rapporte à la possibilité offerte au travailleur d'avoir accès et de jouir des avantages légitimes qu'il est en droit d'attendre compte tenu de l'effort fourni au travail (Vézina, 1999b). C'est justement lorsque cette attente est insatisfaite qu'un déséquilibre survient entre les efforts consentis et les récompenses attendues (Niedhammer & Siegrist, 1998). Pour Siegrist, ce sont donc les situations de travail qui combinent des efforts élevés et de faibles récompenses qui sont susceptibles d'entraîner des réactions pathologiques tant sur le plan émotionnel que physiologique (Vézina, 1999b).

Il est intéressant de relever, à ce stade, que les modèles de Karasek et de Siegrist se distinguent du modèle de Lazarus et Folkman, dans la mesure où ils abordent également les problèmes de santé au travail sous l'angle de l'organisation du travail, notamment en termes de demande psychologique, d'autonomie décisionnelle, de

reconnaissance et de soutien social au travail, au lieu de les attribuer aux seules fragilités individuelles des travailleurs (Vézina, 1999b). Ces deux modèles ouvrent ainsi sur un constat plus collectif des problèmes, plutôt que sur leur seule représentation individuelle.

A partir d'analyses de cas, Vézina et al. ont aussi élaboré leur propre modèle (Vézina, Cousineau, Mergler, & Vinet, 1992). Celui-ci identifie, d'une part, les facteurs de risque du milieu de travail créant une tension psychique qui affecte la santé mentale des individus, et d'autre part, les facteurs de protection du milieu de travail susceptibles d'atténuer la tension psychique et d'exercer un effet bénéfique sur la santé mentale des travailleurs. Dans ce modèle, les facteurs de risque sont : le travail répétitif ou monotone, l'ambiguïté et le conflit de rôle, la surcharge de travail, le travail en relation d'aide, les horaires de travail alternants, le travail en situation de danger, et l'exposition à des agresseurs physico-chimiques. Les facteurs de protection sont, quant à eux, de deux ordres :

- De l'ordre de l'autonomie décisionnelle, qui recouvre, d'une part, l'utilisation des habiletés et le développement de nouvelles habiletés, et d'autre part, le pouvoir décisionnel sur le mode opératoire.
- De l'ordre du soutien social, qui fait référence, d'une part, à l'aide et à la collaboration des collègues, et d'autre part, à la reconnaissance du milieu.

4.4 L'apport de l'ergonomie

L'ergonomie a été fondée comme champ disciplinaire dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle. C'est une discipline qui s'attaque directement à l'organisation du travail, dans une démarche de type « bottom-up » (de Montmollin, 2001). Nous allons voir que l'analyse ergonomique propose de se concentrer sur 3 axes principaux : l'analyse de l'activité, à partir d'entretiens, d'observations des situations de travail et d'une immersion dans les interactions entre les salariés et leur environnement. A ce titre, l'ergonomie peut être définie comme l'ensemble des connaissances scientifiques

relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité (Wisner, 1995). L'un des grands intérêts de l'ergonomie, c'est que d'un point de vue historique, elle renvoie à des préoccupations de santé des humains au travail, de rendement du travail humain et d'analyse des caractéristiques des situations de travail. A noter encore que l'ergonomie est d'héritage taylorien, dans la mesure où elle se soucie de pratiques rationnelles et transmissibles.

Deux grands courants caractérisent le monde de l'ergonomie (de Montmollin, 2001). Le premier courant est celui des « *human factors* », qui considère l'ergonomie comme l'utilisation des sciences pour améliorer les conditions du travail humain. C'est donc une approche plutôt expérimentale, centrée sur la recherche de résultats généraux et la définition de normes. L'objectif visé est la simplification du travail. Des mécanismes de base sont identifiés dans différentes disciplines à travers des expérimentations en laboratoire, afin de constituer des catalogues préétablis, permettant de concevoir des dispositifs adaptés aux situations du terrain (de Montmollin, 2001). Bien souvent, les solutions données suffisent, et ainsi, des normes ergonomiques peuvent être mises en place. L'application de ces connaissances relatives à l'anatomie, à la physiologie et à la psychologie de l'homme doit permettre de concevoir des bâtiments, des locaux, des machines, des postes de travail et des outils adaptés aux caractéristiques de leurs utilisateurs (Ramaciotti, 1988). Cette approche, principalement développée par les anglo-saxons, est la plus répandue au plan international.

Le second courant, dit « ergonomie de l'activité », fonde l'ergonomie sur l'étude du travail lui-même. L'objet de l'analyse, essentiellement qualitative, est alors la situation de travail particulière, dans son propre contexte, technique et organisationnel. Cette analyse ergonomique repose sur un postulat, maintes fois vérifié dans la pratique, qui stipule que l'activité réelle des individus ne correspond que rarement aux procédures prescrites (Ramaciotti, 1988). Ce courant se caractérise donc par l'analyse du travail réel pour contribuer à la conception ou à l'amélioration des situations et des systèmes de travail. L'activité est opposée à la tâche qui, elle, regroupe les objectifs formulés

par l'organisation, par les procédures prescrites et les consignes qui les expriment, par les moyens techniques et matériels, et par les contraintes des normes et règles locales ou plus générales (de Montmollin, 2001). Dans cette approche, le travail est considéré comme un processus de régulation, qui résulte d'interactions entre le sujet et son environnement (Weill-Fassina & Rabardel, 2011). La perspective temporelle, la notion de progression et de développement sont essentielles (De Keyser, 1991). Ainsi, les activités des individus sont considérées dans un processus. Contrairement à celui des « *human factors* », ce courant a principalement été développé dans les pays francophones : la SELF (Société d'ergonomie de langue française) est créée en 1963, et elle construit justement sa spécificité, durant les années 1960, en se centrant sur l'analyse de l'activité dans les situations de travail.

Ces deux courants principaux de l'ergonomie sont complémentaires. L'ergonomie des composants humains assure une adaptation de base aux caractéristiques des utilisateurs, indépendamment des situations, alors que l'ergonomie de l'activité assure l'adaptation aux exigences des situations et du travail réel, ou des activités de la vie quotidienne en situation (Weill-Fassina & Rabardel, 2011). Si, historiquement, l'analyse a d'abord été limitée au poste de travail, elle s'est ainsi progressivement étendue à d'autres caractéristiques de l'environnement pour prendre en considération l'influence de facteurs techniques, organisationnels et sociétaux situés en amont. Parmi toutes les disciplines impliquées dans l'analyse du stress, l'ergonomie est du reste la seule à emprunter le chemin de l'analyse de l'activité de travail, qui donne des clés pour comprendre ce qui, dans le contenu du travail, peut être nocif pour la santé des salariés.

L'ergonomie de l'activité prend d'ailleurs toute sa dimension sur l'aspect des risques psychosociaux : elle met en lien des conditions de travail et des modes d'organisation avec des pathologies, des échecs, et avec des expressions de difficultés ou de mal-être. Elle fournit ainsi des connaissances par l'étude, et revendique aussi sa volonté d'action, de transformation, de conception, d'évaluation.

Malgré tout, l'ergonomie n'est pas exempte de critiques. Pour de Montmollin, l'ergonomie centrée sur l'utilisateur se résume en une liste de recettes de bon sens : les méthodes d'analyse ignorent l'organisation du travail et les activités temporelles locales, qui seules permettent des propositions locales pertinentes, prenant ainsi en compte les situations de travail, et non seulement les interfaces (de Montmollin, 2001). L'ergonomie centrée sur l'utilisation par les opérateurs des contraintes de leurs situations de travail développe, de son côté, des discours trop prétentieux, car voulant intégrer trop d'aspects du travail, et trop scientifiques pour permettre d'en tirer un parti efficace dans la pratique de l'organisation du travail.

Avant de conclure ce chapitre, il est important, selon nous, de mettre en évidence la contribution des chercheurs suisses au développement de l'ergonomie. Car de grandes figures ont jalonné les étapes de son évolution dans notre pays, mais aussi dans le monde francophone. C'est à l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zurich que les sciences appliquées au travail humain ont trouvé le premier cadre d'un enseignement supérieur et d'un laboratoire de recherche, dirigés par Etienne Grandjean, au carrefour des cultures latines et germaniques. Paule Rey, professeure honoraire de médecine du travail et d'ergonomie à la Faculté de Médecine de l'Université de Genève, a de son côté été l'un des membres fondateurs de la SELF en 1963, puis sa vice-présidente durant quelques années. Au long de sa carrière, elle a conduit des recherches dans le domaine de la physiologie visuelle, recherches qu'elle a rapidement transformées en intervention dans le monde du travail. Son action s'inscrivait dans la mouvance de ce qui est devenu, en Europe, l'ergonomie de l'activité. A ce titre, elle est reconnue comme précurseur de l'ergonomie actuelle. Dans l'industrie horlogère en Suisse, Paule Rey a développé une structure de recherche et d'action, afin d'analyser et de diminuer les risques du travail, mais aussi les défauts de qualité de la production. Elle a également développé une approche globale de la santé au travail, intégrant la dimension de santé publique et les méthodes épidémiologiques dans les problématiques de l'ergonomie et de la médecine du travail. A sa suite, Daniel Ramaciotti, professeur associé à l'Institut de psychologie du travail et des organisations de l'Université de Neuchâtel, a acquis, lui aussi, une grande notoriété au

sein de la communauté ergonomique. Il est donc difficile de passer sous silence les nombreux travaux de ces chercheurs suisses (Grandjean, 1988, 1991; Ramaciotti, 1988, 1993, 1997, 2007; Ramaciotti & Bousquet, 1993; Ramaciotti & Perriard, 2003; Rey, 1991; Rey, Ollagnier, Gonik, & Ramaciotti, 2004), qui ont grandement contribué au développement de cette discipline scientifique.

A ce stade de notre revue de la littérature, il n'est pas inutile de dresser un premier bilan des différentes approches théoriques que nous venons de décrire concernant la problématique de la santé au travail. L'analyse des divers courants de pensée relatés ci-dessus appuie l'idée d'une relation mutuelle entre la personne, son environnement de travail et sa santé. Ils soulignent également l'importance de dépasser les éléments statiques composant l'environnement des organisations et de développer une perspective dynamique et interactive des relations entre l'individu et son environnement de travail (Alderson, 2001). Nous pouvons aussi dire que les études qui s'inscrivent sous le paradigme positiviste de stress-coping aident à évaluer et décrire l'épuisement professionnel et à identifier des corrélations entre des agents stressés et l'épuisement professionnel. Cependant, le fait de mettre en évidence les dimensions « pathogènes » de l'organisation du travail ne permet pas d'éclairer la relation qualitative et dynamique entre les variables étudiées, et ne fournit que peu d'éléments permettant une compréhension de l'expérience subjective de travail vécue par les individus.

C'est là qu'entre en scène l'approche de la psychopathologie du travail, véritable alternative théorique à ces études sur le stress et l'épuisement professionnel, massivement anglo-saxonnes. La perspective psychopathologique s'est édifiée dans un tout autre contexte et sur des bases disciplinaires fort différentes (Chanlat, 1990c). Nous allons voir que la psychopathologie du travail que développe Christophe Dejourné dans les années 1970 s'inscrit d'abord dans l'héritage laissé par les travaux de psychiatres et chercheurs français qui, dès les années 1950, ont tenté de mettre en évidence les liens entre travail et maladies mentales (Carpentier-Roy, 2000).

4.5 L'alternative psychopathologique

La psychopathologie du travail est donc une discipline fondée dans les années 1950 par des médecins psychiatres aux orientations politiques divergentes, Paul Sivadon et Louis Le Guillant. Cette discipline étudiait le rapport subjectif de l'homme à son travail (Salman, 2008) dans une perspective psychiatrique. Les premières recherches étaient consacrées, selon Dejours, à l'étude des troubles psychiques occasionnés par le travail (Dejours, 1990 : 688).

Le courant de la psychopathologie du travail incarné par Paul Sivadon portait la marque du programme et de l'action de la Ligue d'hygiène mentale, qui militait d'une part pour la prévention en matière de santé mentale, et d'autre part pour l'orientation et le reclassement des travailleurs en butte à des troubles mentaux. Dans cet esprit, la psychopathologie du travail se présentait d'abord comme une clinique des troubles individuels du sujet face à sa tâche, tout en prêtant un intérêt particulier aux effets pathogènes de certaines situations ou conditions de travail spécifiques (Billiard, 2001). Pour Sivadon, s'il existait des situations de travail particulièrement nocives, c'était moins la nature du travail qui faisait son caractère pathogène que les particularités du sujet confronté à une tâche ou une profession données. Cette position accordait une importance privilégiée aux données d'ordre individuel par rapport aux caractéristiques du travail.

De son côté, Louis Le Guillant se faisait l'ardent défenseur d'une sociogenèse des troubles mentaux. Contrairement au courant de l'hygiène mentale, son objectif premier était de comprendre les incidences psychopathologiques des conditions de travail, en vue d'ajuster en conséquence le travail clinique concernant les manifestations pathologiques individuelles (Billiard, 2001). A la différence de Sivadon, qui fondait sa démarche sur une clinique du sujet, Le Guillant a introduit une clinique de situations, c'est-à-dire qu'il interrogeait d'abord l'histoire objective et les conditions de vie et de travail des individus, et la part qu'il leur revenait dans l'étiologie des manifestations psychopathologiques exprimées par ces derniers. Pour lui, cela devait permettre de

décrypter, avec les salariés, les effets intrinsèquement pathogènes des conditions de travail et ouvrir ainsi la voie aux revendications et à l'action des travailleurs eux-mêmes.

En raison notamment de l'hégémonie de la psychanalyse à la fin des années soixante, la recherche en psychopathologie du travail a, durant des années, marqué le pas. La principale difficulté rencontrée par cette discipline venait de sa dépendance excessive des modèles médicaux classiques. On cherchait en effet à décrire en psychopathologie des maladies mentales du travail. Or, selon Dejours, « *cette recherche est sans issue parce que les contraintes normatives de la vie collective de travail sont assez sélectives pour éliminer de l'entreprise les sujets qui souffrent de symptômes mentaux et de troubles du comportement, fussent-ils mineurs* » (Dejours, 1990 : 689).

C'est sans doute la raison pour laquelle ont triomphé, à la même époque, les études se référant à la théorie du stress. Mais l'inconvénient de cette approche, comme nous le verrons dans la partie suivante, c'est qu'elle n'est pas en mesure de rendre compte des mécanismes proprement psychiques, ni des chaînons intermédiaires entre le travail et la santé mentale. Les variables mesurées ne permettent pas d'approcher les questions relatives à la signification ni au vécu subjectif des travailleurs.

En publiant en 1980 *Travail, usure mentale*, sous-titré *Essai de psychopathologie du travail*, Dejours se présente à la fois en héritier de cette tradition psychopathologique et comme celui qui relance la discipline, silencieuse depuis la fin des années 1960. Au cours de la décennie qui a suivi la publication de cet ouvrage de référence, une importante équipe multidisciplinaire se développe autour de Dejours, qui constate que les taux de maladies mentales liées au travail sont relativement bas compte tenu de la rigidité de l'organisation tayloriste du travail et de ses aberrations potentielles (Alderson, 2004b : 265).

Face aux importantes contraintes de travail dans certains milieux, Dejours cherche donc à comprendre comment la plupart des travailleurs font pour ne pas tomber malades, c'est-à-dire pour conserver un certain équilibre psychique entre les contraintes liées au travail et leurs propres désirs de construction identitaire et

d'accomplissement. Il se demande comment il se fait que les travailleurs ne sont pas tous malades, mais qu'au contraire la plupart d'entre-eux restent « normaux ». Le nouvel essor de la psychopathologie du travail a ainsi été rendu possible à partir du moment où, prenant acte de la normalité des travailleurs en situation de travail, un retournement épistémologique s'est opéré (Dejours, 1990 : 689).

Les recherches de Dejours lui font en effet progressivement voir que les travailleurs ne sont pas passifs face aux contraintes organisationnelles, mais qu'ils sont capables de se protéger de leurs effets nocifs sur la santé mentale. En d'autres termes, les travailleurs souffrent, mais leur liberté s'exerce dans la construction de stratégies défensives³, interprétation qui s'écarte sensiblement du modèle psychopathologique causaliste. A partir de ce moment, Dejours s'intéresse non plus aux maladies mentales, mais aux stratégies mises en œuvre par les travailleurs pour échapper à celles-ci (Alderson, 2004b : 265). Et du même coup, c'est la « normalité » qui surgit comme énigme centrale de l'investigation et de l'analyse (Dejours, 1993 : 139). Une normalité qui n'est pas conçue comme simple absence de maladie, mais qui se donne d'emblée comme un équilibre instable, précaire, entre souffrance et défenses contre la souffrance. Dejours (Dejours, 1993 : 136) emploie d'ailleurs le terme de « normalité souffrante ».

En se donnant la normalité comme objet, la psychodynamique du travail ouvre des perspectives plus larges qui ne concernent plus seulement la souffrance mais aussi le plaisir au travail ainsi que les situations de travail dans le détail de leur dynamique interne (Dejours, 2008).

Les ambiguïtés créées par le terme de psychopathologie dans la communauté scientifique, et le fait d'avoir opéré ce passage de la pathologie à la normalité ont conduit Dejours, en 1992, à rebaptiser l'approche « psychodynamique du travail ». Pour Maranda, « *la psychopathologie du travail était trop souvent associée à la*

³ Voir la partie sur les stratégies défensives.

maladie mentale (dans le sens de pathos) et l'on exigeait d'elle qu'elle prouve ses avancées selon les méthodes positivistes des sciences naturelles » (Maranda, 1995 : 233). Elle se donnait pour but « *l'analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail* », objectif désormais reformulé, dans la nouvelle approche, comme « *l'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail* » (Morice, 1996 : 150-152).

La psychodynamique du travail se développe ainsi sur la base d'une interrogation adressée au monde du travail, qui devient le site et l'occasion d'une réappropriation de son initiative par le travailleur, et non plus une contrainte externe aux effets délétères. C'est là le sens premier qu'il faut donner à la métamorphose de la psychopathologie en psychodynamique, dont les conséquences théoriques apparaissent comme particulièrement fructueuses, notamment dans l'analyse du monde subjectif caractérisé par le désir symbolique de reconnaissance (Morice, 1996 : 150-152).

La psychodynamique du travail a ainsi peu à peu construit une théorie propre, étroitement articulée à la sociologie théorique et à la théorie sociale (Dejours, 1993 : 136-139). Cette théorie a permis de montrer que les contraintes du travail qui mettent particulièrement en cause la santé mentale relèvent de l'organisation du travail. Par organisation du travail, il faut entendre d'une part la division des tâches qui engage directement la question de l'intérêt et de l'ennui au travail, et d'autre part la division des hommes (hiérarchie, commandement, surveillance) qui engage directement les relations que les travailleurs établissent entre eux sur le terrain même du travail (Dejours, 1990 : 688-690). Il se dégage alors une interface entre organisation du travail et santé mentale, qu'on peut ensuite étudier et analyser de façon circonstanciée dans chaque situation de travail.

Dès lors, de nombreuses recherches furent faites en France par Dejours et son équipe de chercheurs et de collaborateurs du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), et cela dans différents secteurs d'emploi. Ces travaux ont eu des échos dans différents pays, comme le Québec, le Brésil, le Mexique ainsi que l'Argentine. Au

Québec, ce furent les sociologues de la santé oeuvrant dans le champ du travail qui, les premiers, s'intéressèrent aux travaux de Dejours. Deux premières recherches y furent menées en psychodynamique du travail à la fin des années 1980. L'une auprès d'infirmières oeuvrant en milieu hospitalier universitaire (Carpentier-Roy, 1990) et l'autre auprès des monteurs de ligne d'Hydro-Québec (Brun, 1992). Ces études ont d'ailleurs eu comme effet de lancer le débat au sein de la communauté scientifique de cette province canadienne, et ont permis de situer une coupure épistémologique et paradigmatique dans la théorisation et la recherche en santé mentale au travail.

5. Légitimation du cadre théorique psychodynamique

Nous avons vu, tout au long de cette revue de la littérature, que les études sur la santé mentale au travail tournent essentiellement autour de la notion de stress. Des facteurs individuels de vulnérabilité à l'origine de mauvaises réponses au stress ont ainsi été suggérés comme modèle d'explication, et étudiés sous l'angle de la responsabilité individuelle. Mais ce genre de théories, basées sur des méthodes statistiques sophistiquées, ne cherche toutefois pas à « comprendre » le phénomène dans son ensemble. Peu de recherches en sciences sociales ont été conduites sous l'angle de l'impact pathogène du travail et de l'apparition de maladies liées au stress. Ce n'est que tardivement que l'étude des facteurs de stress du travail qui ne pose pas a priori les facteurs individuels comme base d'explication a émergé. A ce titre, l'approche de la psychodynamique du travail propose une analyse dynamique et compréhensive de l'activité de travail, laquelle offre une intéressante complémentarité à l'approche du stress dans une perspective de prévention des problématiques de santé mentale au travail (Vézina, 1999b). Celle-ci fait d'ailleurs toujours plus consensus au sein de la communauté scientifique.

Il nous semble donc intéressant de bien expliciter en quoi la psychodynamique du travail se démarque des études dominantes sur le stress, ce qui nous permettra ensuite de justifier le choix de notre cadre théorique. Les deux perspectives sont certes différentes, comme nous allons le voir, mais il s'agit de bien saisir leurs différences, sans toutefois occulter leur possible complémentarité. Comme le souligne Carpentier-Roy, « *si l'éclairage de la psychodynamique du travail n'est pas celui des études faites sur le stress, il ne faut pas oublier que ces dernières ont largement fait avancer la compréhension de la santé mentale au travail, ne serait-ce que parce qu'elles ont posé le lien entre travail et santé mentale* » (Carpentier-Roy, 1995b : 21). En d'autres termes, il est important selon nous de comprendre pourquoi la psychodynamique du travail peut constituer une approche alternative, mais complémentaire, au paradigme du stress dans l'étude de la santé mentale au travail. Le présent chapitre fait donc état des principales divergences et similitudes entre les deux approches, et compare les

méthodes utilisées ainsi que les résultats obtenus. Ce focus sur les principaux apports de la psychodynamique du travail nous permettra, finalement, de comprendre pourquoi nous avons choisi ce cadre théorique pour notre étude.

Comme nous l'avons déjà relevé, plusieurs disciplines traditionnelles ont tenté de rendre compte, ces dernières années, des difficultés rencontrées par les travailleurs (Brunstein, 1999b; Carpentier-Roy, 1996; Combalbert & Riquelme-Sénégo, 2006; Coull et al., 2008; Davezies, 1999; Dedessus-Le-Moustier & Douguet, 2010; Dejours, 2003b; Estryn-Béhar, 1997; Landry, 1999). La grande majorité de ces études, utilisées pour l'analyse des contraintes de travail sur la santé mentale, s'inscrivent dans le paradigme positiviste et la plupart privilégient l'approche théorique stress-coping.

Sous le paradigme du stress se trouve le postulat implicite selon lequel certains individus souffriraient d'une incapacité à composer avec les situations stressantes (Chanlat, 1990c). Selon ce postulat, on demande à l'acteur de trouver les moyens de s'adapter aux contraintes et aux exigences du monde du travail, ce qui génère une individualisation des problèmes de santé mentale. Alderson souligne que « *c'est l'individu qui est d'abord et principalement interpellé afin de se doter de moyens pour faire face aux agents stressants ; l'organisation du travail demeure plus rarement interpellée* » (Alderson, 2004b : 263). Avec ce modèle de la responsabilité individuelle, il n'y a donc aucune obligation pour une institution ou un établissement de reconnaître que le stress au travail est relié à une organisation pathogène du travail (Maranda, 1995 : 220). Cela implique qu'une institution peut se limiter à offrir aux travailleurs souffrants des mesures qui vont dans le sens d'un soutien individuel (ressources personnelles obtenues du supérieur immédiat ou des pairs, aide médicale de type curatif, médication, psychothérapies, conditionnement physique, etc.) et s'abstenir d'apporter des correctifs à l'organisation du travail (Maranda, 1995 : 219).

Si l'approche du stress s'avère utile pour évaluer et décrire l'épuisement professionnel ou encore pour rechercher, dans un but explicatif, des corrélations entre des éléments stressants et l'épuisement professionnel, elle ne permet pas d'éclairer la relation

dynamique et qualitative existant entre les premiers et ce dernier. En effet, « *la seule identification des dimensions « pathogènes » de l'organisation du travail ne fournit que peu d'éléments permettant une compréhension de l'expérience subjective de travail vécue par les travailleurs* » (Alderson, 2004b : 264).

A contrario, la psychodynamique du travail permet une analyse dynamique et compréhensive de l'interrelation entre l'organisation du travail et la santé mentale des travailleurs. Elle constitue à cet égard l'approche retenue pour cette étude. Si les deux approches s'inscrivent, à quelques nuances près, dans la même perspective visant à harmoniser les relations entre l'individu et son milieu de travail, la psychodynamique offre l'avantage de prendre les désirs des travailleurs en compte, ce qui implique généralement de nécessaires changements à l'organisation du travail.

Il existe, cependant, certaines convergences entre des thèmes centraux de la psychodynamique du travail et les conclusions de recherches sur le stress au travail qui prennent appui sur les modèles de Karasek (Karasek, 1979, 1989; Karasek & Theorell, 1990) et de Siegrist (Siegrist, 1996; Siegrist, et al., 1990; Siegrist, et al., 1986). Pour ces dernières, la mobilisation de l'intelligence et de la créativité, ainsi que la reconnaissance des efforts fournis sont les déterminants majeurs de la santé mentale au travail. Karasek et Theorell soulignent qu'une organisation du travail qui se caractérise par des demandes excessives et par un faible contrôle des travailleurs sur la tâche, ainsi que par un manque de soutien social de la hiérarchie, est directement liée à l'apparition de problèmes de santé mentale. Siegrist, de son côté, considère que certains problèmes de santé mentale peuvent être abordés en regard de la demande faite aux travailleurs et du besoin d'autonomie décisionnelle, de reconnaissance et de soutien social au travail (Therriault, et al., 2004 : 175).

Pour Vézina, les concepts d'autonomie et de reconnaissance trouvent écho dans les fondements de la psychodynamique du travail, puisqu'ils y occupent également une place centrale dans la construction de l'identité de l'individu et dans la prévention des problèmes de santé mentale au travail (Vézina, 1999b). Ces zones de proximité

conceptuelle ne doivent néanmoins pas faire oublier que les angles d'approche du stress et de la psychodynamique du travail sont différents.

En effet, les paradigmes auxquels se rattachent les deux approches diffèrent indiscutablement. La psychodynamique du travail prend place dans la tradition de la sociologie compréhensive avec un rapport entre l'empirique et le théorique que l'on rassemble communément sous l'appellation « d'épistémologie du terrain ». Le système de croyance qui sous-tend ce paradigme diffère de celui du paradigme positiviste dans lequel s'inscrit l'approche sur le stress. L'approche compréhensive est inductive, et désigne donc une dynamique intellectuelle ascendante qui s'oppose point par point à la dynamique descendante des sciences appliquées. Il s'agit de donner un sens à une situation et non d'établir un lien de causalité, ce qui veut dire que le chercheur qui utilise le paradigme compréhensif travaille dans un contexte de découverte et non de justification (Alderson, 2004b : 270).

Dans la perspective psychodynamique, l'individu au travail existe toujours au sein d'un groupe de travailleurs, si bien que l'expérience de travail qu'il vit est posée en termes de rapport social. La réalisation du travail demeure une entreprise collective qui nécessite coopération, convivialité, partage de responsabilités et foi en un projet de société qui met l'accent sur l'humanisation du travail (Maranda, 1995 : 237). Avec une conception très individualiste des problèmes de santé, la grande majorité des études sur le stress ne partagent pas ce point de vue et privilégient plutôt un angle de « stimulus-réponse » : l'environnement psychosocial et organisationnel est assimilé à divers stimuli susceptibles de provoquer des problèmes de santé physique ou mentale chez le travailleur exposé (Vézina, 1999b). Ce qui détermine la problématique, ce sont les habiletés ou inhabiletés des individus à faire face au stress, et non pas l'organisation du travail. A contrario, si l'approche psychodynamique n'ignore pas les effets modulateurs de la personnalité, elle postule que l'organisation du travail possède des éléments structurants et pathogènes pour l'équilibre psychique des travailleurs (Carpentier-Roy, 1995b).

Ainsi, si l'angle d'approche du stress est principalement centré sur les réactions individuelles et leurs déterminants, la psychodynamique du travail a pour objet privilégié l'analyse de l'activité collective de travail en termes de plaisir et de souffrance. Nous allons y revenir dans la partie dédiée aux principaux concepts théoriques ci-après.

D'un point de vue méthodologique, les études sur le stress font principalement appel à des approches de type quantitatif, à travers des enquêtes administrées sous forme de questionnaires individuels. Le stress est généralement évalué de manière indirecte, en mettant l'accent sur ses causes ou ses effets. Pour Chanlat, la parole des individus arrive alors au chercheur avec un écho affaibli (Chanlat, 1990c). La psychodynamique du travail, qui se veut une analyse compréhensive des processus psychiques mis en œuvre par les sujets dans leur confrontation à une organisation du travail souvent contraignante, appelle, quant à elle, à une approche qualitative. Les processus psychiques, de nature subjective, ne peuvent être dévoilés qu'au moyen d'une méthode qualitative (Dejours, 2008).

En raison à la fois de leurs objets d'étude qui diffèrent et des méthodes d'investigation utilisées, les résultats livrés sont également très différents. De nature statistique, les résultats chiffrés des études sur le stress présentent un intérêt d'un point de vue descriptif, en mettant des variables en relation. Toutefois, lorsque l'on veut rentrer dans la compréhension de phénomènes subjectifs et qualitatifs, les théories sur le stress au travail montrent leurs limites. Il est difficile, en effet, de saisir la complexité des phénomènes humains vécus au travail par des approches positivistes de causalité. Les solutions proposées renvoient principalement aux capacités de réponse de l'individu (Alderson, 2001). Dans cette optique, le travailleur doit s'adapter à l'organisation du travail, quel que soit le prix à payer en termes de santé psychique. Cela revient à faire des changements sur soi, et non au niveau de la situation, des conditions et de l'organisation du travail. Pour Carpentier-Roy, « *la rigueur dans l'emploi du concept de stress exclut la problématique du changement social* » (Carpentier-Roy, 1995b : 20).

En termes de portée sociale, la psychodynamique du travail oriente, elle, ses résultats vers la transformation des rapports sociaux de travail tels que structurés par l'organisation du travail. Elle recherche la compréhension, par les travailleurs eux-mêmes, des expériences de travail vécues. Le but étant, in fine, de leur redonner une emprise sur leur situation de travail, afin de réduire les effets pathogènes du travail et à ouvrir sur le plaisir (Vézina, 2000).

Dans l'approche du stress, l'organisation du travail demeure plus rarement véritablement interpellée. La question de l'accomplissement de soi au travail, chère à la psychodynamique du travail⁴ dans la mesure où celui-ci s'avère indispensable au plaisir et à la construction de l'identité sociale, va bien au-delà des processus d'adaptation du travailleur aux contraintes du travail, caractérisant l'approche du stress au travail.

Aux vues des divers propos ci-dessus, il apparaît assez explicitement que l'approche théorique stress-coping et l'approche de la psychodynamique du travail appartiennent à des modes de pensée différents. Référant à des fondements épistémologiques, ontologiques, théoriques et méthodologiques peu semblables, ils ouvrent sur des modèles dissemblables de l'être humain. La psychodynamique du travail est indiscutablement en décalage avec les démarches objectives existantes, lesquelles tentent de rendre compte du rapport homme-travail à partir d'un schéma causaliste et positiviste de type environnement-comportement. Pour Dejours et Abdoucheli (Dejours & Abdoucheli, 1990 : 146), entre l'environnement et le comportement se trouve une boîte noire que les approches objectivistes s'efforcent en général de laisser de côté ; ces approches ne sont pas capables d'élucider les complexités des conduites singulières, des constructions collectives et des articulations entre les deux registres du singulier et du collectif.

Nous considérons, dans ce travail, que le fait de restreindre la question de la souffrance psychique des travailleurs aux uniques dimensions de la fragilité individuelle, en délimite considérablement et faussement le cadre. Il est réducteur, en

⁴ Nous y reviendrons dans le chapitre traitant des fondements de la psychodynamique du travail.

effet, d'omettre de questionner les effets préjudiciables de certaines pratiques managériales sur la santé mentale.

Chanlat relève d'ailleurs à juste titre que cet ensemble de différences débouche sur deux modèles de l'être humain (Chanlat, 1990c) : le premier, celui qui se profile des nombreuses recherches sur le stress au travail, fait apparaître l'être humain comme une « machine » biopsychosociale, abstraite, soumise à la normalité statistique. Ce modèle cherche avant tout à ce que chacun puisse trouver son équilibre, et puisse s'adapter à son environnement de travail, sans tenir vraiment compte de la subjectivité et sans laisser de place à la parole de s'exprimer. C'est donc un modèle qui se veut objectif. Le second modèle, qui se dégage de l'analyse psychodynamique, est très différent. Il définit l'être humain comme un être concret, une personne en situation dont la qualité de vie psychique au travail est indissolublement liée aux groupes et à ses conditions d'existence, ce qui l'amène à interpellier directement l'organisation du travail (Chanlat, 1990c). C'est donc un modèle avant tout subjectif.

De plus en plus d'experts du stress au travail reconnaissent que les interventions ayant pour but de réduire le stress au travail sont moins efficaces lorsqu'elles visent exclusivement à modifier les capacités d'adaptation des travailleurs sans considérer les stressés eux-mêmes. Les résultats sont plus durables lorsque l'on s'attaque à ces derniers (Levi, 1995). De même, Christina Maslach, spécialiste de l'épuisement professionnel, considère à la suite de ses recherches qu'il est plus opportun de tenter de comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel en investiguant des caractéristiques sociales, opérationnelles, organisationnelles et structurales des environnements de travail qu'en s'évertuant à identifier les individus dont la personnalité expliquerait le phénomène (Maslach, 1976).

Ainsi, seul le recours à différentes approches théoriques et méthodologiques qui se croisent ou se complètent permet d'éviter les conclusions hâtives, de restituer la complexité du phénomène considéré et de véritablement rendre compte de ses nombreuses dimensions. En analysant, au moyen d'une approche compréhensive, les sources organisationnelles de la souffrance psychique vécue au travail, la

psychodynamique du travail offre une complémentarité intéressante à l'approche stress-coping. La contribution spécifique de la psychodynamique du travail à l'étude du phénomène de la souffrance au travail profite avantageusement à l'avancement des connaissances. C'est la raison pour laquelle il nous a semblé opportun de prendre cette approche comme cadre théorique pour notre thèse. Certains chercheurs proposent d'ailleurs explicitement la psychodynamique du travail comme approche alternative à l'individualisation des questions relevant de la santé mentale au travail (Maranda, 1995; Vézina, 1999b). Vézina souligne par ailleurs que la psychodynamique du travail, en s'appuyant sur une théorie du sujet, du travail et de la société, vise à comprendre les mécanismes à l'origine des problèmes de santé mentale, tandis que l'approche du stress fait l'impasse sur ce qui se passe « entre » le stimulus et la réponse (Vézina, 1999b : 202).

Nous avons vu, en définitive, que plutôt que d'identifier des facteurs de détresse psychologique, le cadre théorique de la psychodynamique du travail s'intéresse aux rapports dynamiques qui permettent au travailleur de maintenir un équilibre psychologique malgré les contraintes rencontrées dans son travail (Dejours, 1995a). Selon Vézina, trois prémisses théoriques sous-tendent cette approche psychodynamique (Vézina, 2000) :

- L'équilibre entre le sujet, l'univers du travail et le champ social est essentiel à la santé mentale
- L'absence d'équilibre peut générer chez le travailleur de la souffrance mentale
- Face à la souffrance, la personne ne reste pas passive, mais va au contraire construire des stratégies défensives pour s'en protéger

Ce sont ces différents éléments que nous allons développer dans les chapitres qui suivent.

DEUXIÈME PARTIE : cadre de référence et principaux concepts théoriques

6. Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail

Comme nous venons de le voir, la psychodynamique du travail s'intéresse aux rapports dynamiques qui permettent au travailleur de maintenir un équilibre psychologique malgré les contraintes rencontrées dans son travail. En d'autres termes, la psychodynamique peut se définir comme « *l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du terrain* » (Dejours & Abdoucheli, 1990 : 127).

Vézina a énoncé trois prémisses théoriques qui situent clairement l'approche de la psychodynamique du travail (Vézina, 2000 : 29-41). Elles permettent de comprendre la dynamique à l'œuvre entre le sujet, l'univers du travail et le champ social :

- Le sujet en quête d'accomplissement
- Le travail qui dépasse la prescription
- Le nécessaire jugement de l'autre

L'équilibre entre ces trois pôles est essentiel à la santé mentale et son absence peut générer chez le travailleur de la souffrance mentale. Nous allons ainsi voir, dans les chapitres suivants, que pour la psychodynamique du travail, la santé mentale au travail est « *le résultat d'un équilibre dynamique entre le besoin d'accomplissement de l'individu, les normes sociales dont il dépend et le travail qui impose une productivité dans un cadre donné* » (Vézina, 2000 : 36). Ceci fait dire à l'auteur que le travail est une activité comprenant une triple relation : à l'objet de l'action, aux autres personnes concernées par l'objet et à soi-même. C'est donc autour de ces trois dimensions (utilitaire, intersubjective et intrasubjective) que se construit le sens que revêt le travail pour l'individu qui l'accomplit.

6.1 Le sujet en quête d'accomplissement

La première prémisse théorique réfère donc au sujet en quête d'accomplissement. Tout individu, dans la conception théorique du sujet en psychodynamique du travail, est habité par le désir de s'accomplir et cherche à relever des défis en mobilisant son intelligence pratique et son inventivité. Pour cela, un contexte ou un environnement de travail qui lui laisse suffisamment d'autonomie est nécessaire. Ce désir d'accomplissement est lié à la quête d'identité que le sujet poursuit, et qui le porte à vouloir offrir sa contribution à la création sociale ou à la construction d'une œuvre commune (Alderson, 2004a : 252-254).

Lorsque le travail est trop structuré et qu'il ne laisse aucune voie de décharge adaptée aux désirs psychiques de l'individu, l'accomplissement devient impossible. L'énergie psychique du sujet s'accumule et génère un sentiment de déplaisir ainsi qu'une souffrance susceptible de s'accompagner de divers troubles psychiques. Si, par contre, l'organisation du travail offre des voies de décharge adaptées aux désirs psychiques de l'individu, le travail est dès lors « équilibrant ».

Nous allons maintenant développer plus en détail ces différents éléments.

6.1.1 L'identité comme noyau central de la santé mentale

Le défi qui se pose à tout être humain est de trouver une issue favorable à ses pulsions, c'est-à-dire une issue qui soit compatible avec son insertion sociale. Pour cela, il lui faut chambouler autant ses déterminismes biologiques que ses déterminismes sociaux, de façon à construire son histoire propre, sa biographie. Pour Davezies, chaque être humain est donc appelé à faire reconnaître sa manière d'occuper la place qui lui échoit (Davezies, 1993 : 43-44). Cet enracinement entre déterminismes sociaux d'un côté et déterminismes biologiques de l'autre donne de l'homme l'image d'un être voué à la recherche de son achèvement, de son identité. Dans ce sens, la question de l'identité se traduit par la recherche de l'accomplissement de soi.

La construction identitaire débute dans la sphère privée, autour de la quête d'amour. Mais quelle que soit son importance, la relation amoureuse ne solde pas la question de l'identité, car la rencontre de l'autre comporte toujours une part de déception. Le sujet dispose alors d'une deuxième raison d'espérer, en reposant la question de l'identité dans le champ social, et en particulier dans le travail. Les travaux de Dejours, notamment, ont démontré à quel point la question de l'identité se vit et se joue sur les lieux de travail (Dejours, 1987a, 2008).

Il faut en effet savoir qu'un sujet n'est jamais producteur de sa propre identité, bien qu'il soit invité à lui donner un contenu personnel. Contrairement à la personnalité qui demeure stable au cours de la vie de l'individu, l'identité est cette partie de l'individu qui n'est jamais définitivement acquise, jamais définitivement stabilisée et qui nécessite une confirmation continuellement réitérée (Dejours, Dessors, & Molinier, 1994). En d'autres termes, le sujet met quelque chose de lui-même dans le travail parce qu'il espère une rétribution. Cette rétribution est donnée par le regard de l'autre sous la forme de la reconnaissance (Davezies, 1993 : 43-44).

Si le sujet échoue dans sa quête d'une issue socialement valorisée à ses pulsions, il va alors être menacé par la décompensation sur le mode psychosomatique. C'est un élément fondamental, et la psychodynamique du travail fait d'ailleurs de l'identité le noyau central de la santé mentale au travail (Dejours, 1987a, 1995a, 2008). On peut ainsi dire que la conquête de l'identité et donc, la construction de la santé mentale, sont « vectorisées » par l'accomplissement de soi dans le champ privé de l'amour et dans le champ social de la reconnaissance. Pour Alderson, il y a diverses facettes qui influencent le volet social de l'identité d'un individu (Alderson, 2004a : 247-248). C'est le cas notamment de la place qu'il occupe au sein de l'organisation, de la manière dont il est reconnu ou considéré, du fait d'être consulté ou non, de la part de pouvoir décisionnel détenu, du caractère significatif des tâches accomplies et de la reconnaissance sociale dont bénéficie l'activité professionnelle réalisée.

Dans l'ensemble, les travaux sur le stress n'abordent pas la subjectivité des individus ni l'expression de leur vécu du travail. C'est là toute l'originalité de l'approche compréhensive en psychodynamique, qui montre que c'est la personnalité tout entière qui se mobilise dans l'activité de travail. Le travail devient une matrice où l'identité se produit, se conforte ou s'aliène. Ce qui est en jeu dans le travail n'est pas uniquement d'éviter de perdre de la santé, mais aussi de gagner en reconnaissance, en utilité et en singularité dans la société (Derriennic & Vézina, 2001 : 13-14). Ce qui se joue est de l'ordre de l'équilibre psychique entre des espoirs et des attentes, entre ce que le travail autorise et ce qu'il ne permet pas. En résumé, à travers la question de la souffrance psychique au travail, c'est l'organisation du travail qui est questionnée par le sujet.

6.1.2 La subjectivisation du travail et la mobilisation de l'intelligence pratique

Pour Dominique Dessors, devenir adulte signifie accéder à un théâtre qui est celui du travail (Dessors, 2009b : 62-63). Si elle utilise le terme de théâtre pour parler du travail, c'est avant tout parce que celui-ci fourmille de questions, de problèmes à résoudre, d'objectifs à atteindre, qui animent l'adulte dans la continuité de son histoire. L'énergie curieuse des premières expériences de la vie est sollicitée et perdue donc dans ce nouvel environnement qu'est le travail. C'est précisément ce qui soutient la construction identitaire dans les rapports sociaux d'un adulte.

L'être humain au travail est à la fois acteur, déterminé par les nécessités et les exigences du travail à accomplir, et sujet libre, c'est-à-dire un être de désir, porteur de l'activité créatrice. L'importance de la subjectivité intervient précisément dans le rapport entre ces deux éléments de l'individu. En effet, la dialectique acteur-sujet, mise au jour dans les nombreuses études psychodynamiques au Québec et dans le monde, conduit soit au plaisir et à l'investissement subjectif satisfaisant, si elle est bien opérante, soit, si elle est bloquée, au travail déstructurant et à la dissociation de l'acteur et du sujet. Il est ainsi nécessaire de reconnaître l'investissement subjectif présent dans les pratiques de travail, en regard de la santé mentale. Sans cela,

l'individu se voit relégué à son statut d'acteur, évacuant le sujet qui l'habite. Marie-Claire Carpentier-Roy relève d'ailleurs que toutes les recherches en psychodynamique du travail ont montré que c'est dans le rapport subjectif au travail que se logent les sources de malaise et de problèmes de santé mentale (Institut de Psychodynamique du Travail du Québec, 2006 : 8). Ces derniers vont de l'insatisfaction et de la démobilisation à la détresse psychologique et à l'épuisement professionnel.

Dans le cadre de son travail, un individu doit ainsi être en mesure d'agir et de transformer son environnement. Chaque responsabilité, chaque initiative, sont une sorte de tremplin permettant à un travailleur de mobiliser et de construire sa personnalité. Dans ce sens, « *plus l'organisation du travail se prête à une part de conception dans l'activité, par opposition à la stricte exécution, plus l'adulte y investit son intelligence pratique, créatrice, fondée dans sa réserve d'expériences préalables* » (Dessors, 2009b : 63). Martin Baethge constatait déjà, en 1990, une subjectivisation croissante des conditions de travail, au sens d'une affirmation des ambitions, des conceptions et des exigences personnelles dans le travail : « *On veut être engagé intérieurement dans le travail, pouvoir s'y impliquer en tant que personne, et recevoir à travers lui une confirmation de ses propres compétences. On veut pouvoir se conduire dans le travail non comme un « quidam », mais en tant que sujet pourvu de ses propres capacités, ses préférences et ses dons particuliers, et pouvoir interpréter sa propre activité en tant que dimension de l'épanouissement personnel et de la réalisation de soi* » (Baethge, 1991 : 7-8). Et c'est dans cet investissement personnel, qui répond à sa quête d'identité, que l'adulte arrive finalement à prendre du plaisir.

A travers les revendications des travailleurs, concernant le sens de leur travail, la réalisation de soi et la participation, des attentes et des attitudes se forment qui constituent en même temps les ressources subjectives pour une transformation des structures de l'organisation du travail (Kocyba & Renault, 2007 : 107-108).

6.1.3 Le rôle déterminant de la communauté d'appartenance

L'approche psychodynamique montre que l'ancrage dans un métier permet à certains travailleurs d'accéder à une forme de protection de leur image identitaire. Les personnes qui exercent un métier comme infirmière ou enseignant, par exemple, ont une image positive d'elles-mêmes, et ce, en dépit des critiques de leurs employeurs ou des commentaires négatifs de certains de leurs collègues. Leur discours apparaît imprégné par une forme d'identification, et cette inscription dans le métier agit comme facteur de protection. Pour Saint-Arnaud, Saint-Jean et Rhéaume, « *c'est comme si ces personnes revêtaient à travers le travail une identité plus stable et plus solide sur laquelle elles peuvent s'appuyer pour faire passer ce qui est de l'ordre du singulier et de la vulnérabilité individuelle à ce qui est de l'ordre du social et à ses effets structurants sur la représentation de soi* » (Saint-Arnaud, Saint-Jean, & Rhéaume, 2004 : 108).

Les personnes dont l'emploi s'inscrit dans un métier reconnu semblent ainsi réussir à mieux protéger leur image identitaire. Les travaux de Carpentier-Roy témoignent également du rôle déterminant de la communauté d'appartenance sur la santé mentale des travailleurs (Carpentier-Roy, 1995b). Ces derniers parviennent à maintenir leur sentiment de compétence grâce à l'identification à leur communauté de métier.

6.2 Le travail qui dépasse la prescription

Nous venons de voir qu'en interpellant l'intelligence pratique du sujet et en sollicitant sa créativité, le travail qui laisse une certaine marge de manœuvre offre à l'individu la possibilité de s'accomplir et de construire son identité. La deuxième prémisse théorique porte, elle, sur le travail qui dépasse la prescription (Vézina, 2000). Il apparaît clairement, en effet, qu'aucune description de tâche ne pourra jamais rendre compte avec exactitude de la réalité d'un travail, étant donné que cette réalité est toujours plus ou moins mouvante et imprévisible (Alderson, 2004a : 248).

6.2.1 Décalage entre travail prescrit et travail réel

Le cadre théorique de la psychodynamique du travail postule ainsi qu'il y a toujours une différence entre l'organisation du travail prescrite et l'organisation du travail réelle. L'organisation du travail prescrite comprend la division formelle du travail, le contenu de la tâche, les rapports hiérarchiques, les directives et consignes, les modes opératoires, etc. (Maranda, Rhéaume, Condamine, & Girard, 2001 : 154). L'activité prescrite est attribuée par la hiérarchie, et consiste en une suite de procédures à respecter. L'accent est ainsi mis sur les objectifs à atteindre, les politiques à appliquer, ou encore sur les planifications stratégiques. L'organisation réelle, de son côté, est celle qui prévaut quotidiennement en tant que résultat des multiples interventions des travailleurs rendues nécessaires face à la rigidité des procédures ou leur non-sens. Pour Maranda, elle « *comprend les savoir-faire techniques et les savoir-faire de prudence, les trucs appris et transmis les uns aux autres, les codes et comportements nécessaires pour vivre en groupe, bref l'incarnation de l'intelligence et de la sagesse pratique fondée sur un faisceau de connaissances puisées dans l'exécution du travail* » (Maranda, 1995 : 234). En d'autres termes, l'organisation réelle du travail est celle que les travailleurs inventent et déploient au jour le jour pour faire face aux lacunes de l'organisation formelle du travail ou pour faire face à l'imprévu.

L'écart entre prescrit et réel reflète donc l'apport du sujet à son travail. Dans l'un de ses articles, Davezies montre que les directives, c'est-à-dire ce qui touche à la prescription du travail, sont données pour une situation-type qui ne se présente en fait jamais (Davezies, 1993 : 36-38). Il envisage pour cela la situation dans laquelle on fait faire par un homme un travail automatisable, un travail dans lequel le sujet n'a apparemment pas à mobiliser son intelligence humaine. Cet exemple permet de constater que la distance entre travail prescrit et travail réel n'est pas abolie. En effet, l'homme ne travaille jamais comme une machine. Il doit sortir de l'exécution pure et simple. Pour Davezies, « *il ne suffit jamais de faire comme on a dit. Il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il ne suffit pas de mobiliser l'intelligence théorique. Il faut interpréter, improviser, ruser, tricher... Il faut faire appel à l'intelligence pratique, à*

l'intelligence de l'action. Intelligence fort différente, intelligence ancrée dans le corps et dans les couches obscures de la personnalité » (Davezies, 1993 : 37). Le monde idéal prévu par les consignes ne suffit pas, et le sujet doit faire appel à ses ressources propres (historiques, cognitives, corporelles, relationnelles) pour faire face à ce qui échappe à la prescription (Torrente, 2001 : 119-120). Dejours souligne d'ailleurs que le travail n'est jamais réductible à la stricte exécution de tâches techniques ou à la mise en œuvre d'activités prédéterminées, étant donné l'impossibilité de standardiser tous les procédés de production, d'en anticiper l'intensité pour tous les individus ou de prescrire la coopération au-delà de la coordination (Dejours, 1995b). Aussi, l'organisation conçue par les cadres dirigeants est, d'une manière ou d'une autre, recomposée par les travailleurs qui effectuent concrètement les tâches. L'activité de travail exige parfois même la création de procédures nouvelles de la part des travailleurs. Pour Jayet, il y a, sur le lieu de travail, une constante tendance à l'ajustement et à la prise d'initiatives (Jayet, 1999 : 133). L'activité de travail passe ainsi nécessairement par une mobilisation du sujet ou par un investissement subjectif de sa part. On le voit très bien lorsque l'on décide de remplacer les hommes par une machine. C'est à ce moment-là que l'on se rend compte de tout le travail de l'ombre qu'assuraient les travailleurs et que la machine n'est pas capable de faire.

Cette relation entre le travail prescrit par la hiérarchie et la modulation qui en est faite par les travailleurs est acceptée, à l'heure actuelle, par toutes les sciences du travail. Elle peut être source de santé ou de souffrance mentale, selon que l'organisation laisse ou non au travailleur le contrôle nécessaire pour trouver les moyens de faire face au réel du travail.

Ainsi, en présence d'une organisation qui leur offre une certaine marge de manœuvre dans l'interprétation des consignes reçues et leur permet de mettre leurs connaissances et leur créativité à profit pour élaborer de nouvelles façons de faire plus satisfaisantes, les travailleurs développent un sentiment accru d'autonomie, d'accomplissement de soi et de maîtrise de leur environnement. On est alors en présence d'une organisation dite « structurante » pour l'identité, et par conséquent favorable à la santé mentale. Par contre, lorsque l'organisation proscrit toute forme de créativité ou d'initiative, et que

l'écart entre le travail prescrit et la réalité du terrain est non négociable, elle enraye la construction identitaire et fragilise l'équilibre psychique (Vézina, 1999b). En d'autres termes, un excès de prescription génère de la souffrance, alors que l'équilibre psychique du sujet doit beaucoup à la relative souplesse de l'organisation du travail.

6.3 Le nécessaire jugement de l'autre

La troisième prémisse désigne le nécessaire jugement de l'autre (Vézina, 2000). Nous l'avons vu, en psychodynamique du travail, la construction de l'identité s'inscrit, outre dans la sphère privée, également dans le champ social. Le jugement d'autrui sur la capacité de faire est ainsi capital, étant donné que l'individu évolue dans des rapports sociaux de travail où sont opérants des règles, des codes propres et des idéaux. Ces rapports sociaux peuvent s'inscrire soit dans le cadre d'un collectif de travail (même organisation de travail) soit dans le contexte plus large d'une communauté d'appartenance (même fonction ou même catégorie socioprofessionnelle). Au sein d'un collectif, les règles, qui sont le résultat d'échanges formels ou informels entre les travailleurs, déterminent les manières acceptables de faire le travail, c'est-à-dire ce qu'il est juste ou bien de faire.

La reconnaissance est un élément déterminant de l'accomplissement de soi et de la construction identitaire d'une personne (Dessors, 1995), puisqu'elle constitue un gage de la contribution de l'individu à la construction d'une œuvre commune et à une création socialement utile. Pour Carpentier-Roy, elle est donc génératrice de sens et de plaisir au travail (Carpentier-Roy, 1995b). A l'opposé, le désaveu ou la non-reconnaissance par autrui de la réalité du travail d'une personne peut être source de souffrance mentale importante, qui se traduit par une perte d'estime de soi ou par des sentiments d'injustice.

6.3.1 Jugements de beauté et d'utilité

A partir de ses terrains cliniques, Dejours relève que les jugements nécessaires à la reconnaissance sont de types différents, hétérogènes l'un à l'autre, « *condensant à la fois des critères d'efficacité et des critères de justice* » (Dejours, 2003a : 52). La première forme de jugement concerne l'utilité du travail et rend compte de la qualité du travail effectué et de son importance pour le fonctionnement de l'organisation du travail (Saint-Arnaud, et al., 2004 : 103). Le jugement d'utilité est rendu principalement par autrui sur la ligne verticale des rapports de travail, c'est-à-dire par les supérieurs hiérarchiques, mais aussi par le client ou les subordonnés. Le deuxième type de jugement a une incidence majeure sur la place et le soutien que les collègues de travail vont accorder à la personne. Ce jugement, dit de beauté, est ainsi proféré par la ligne horizontale, par les pairs, les collègues, les membres de l'équipe ou de la communauté d'appartenance (Dejours, 2008). Il porte sur la conformité aux règles de l'art, donc sur la façon dont le travailleur tient compte du « style de la maison » et des règles qui prévalent dans le collectif de travail. C'est un jugement beaucoup plus sévère, beaucoup plus exigeant. Ce type de jugement confère ainsi au sujet une reconnaissance de sa capacité d'intégrer les valeurs communes (Saint-Arnaud, et al., 2004 : 103). Lorsque ce jugement est proféré par les pairs, il donne au sujet une rétribution en terme d'identité, en contrepartie de sa contribution à l'œuvre commune. Ce qu'il s'agit de reconnaître en premier lieu, c'est ce que le sujet a de commun avec les autres, ce par quoi il est comme les autres, c'est-à-dire ce par quoi il est un individu appartenant à cette classe de sujets (Dejours, 1993 : 147-154). Ce premier volet du jugement de beauté est nécessaire pour avoir accès au second volet : il s'agit cette fois de reconnaître ce qui distingue le sujet des autres, au-delà des qualités communes. C'est donc l'originalité qui est reconnue, c'est-à-dire ce par quoi ce sujet n'est à nul autre pareil.

Selon Dejours, le jugement de beauté, proféré par ceux-là mêmes qui connaissent le travail de l'intérieur, est le plus précieux, celui dont la contribution à la construction identitaire du travailleur est la plus forte parce qu'il passe par la référence au réel du

travail et qu'il accorde en retour l'appartenance à un métier, un collectif ou une communauté (Dejours, 2008 : 233-239). Mais c'est également le jugement « *dont les conditions sont le plus directement menacées par les nouvelles formes d'organisation du travail, qui portent atteinte à l'institution des métiers et des collectifs dans la durée* » (Périlleux, 2005 : 118). En d'autres termes, le déficit de reconnaissance entre pairs est indubitablement une caractéristique de la période récente.

6.3.2 Plaisir et sublimation au travail

On le voit, la reconnaissance, à travers le regard d'autrui, est génératrice de sens et de plaisir au travail. En psychodynamique du travail, nous sommes ainsi conduits à envisager non seulement la question de la souffrance dans le travail, mais aussi celle du plaisir dans le travail. Pour Alderson, le plaisir au travail réfère, sous cette approche, « *à l'état de bien-être psychique vécu par un individu lorsque son travail, tel que structuré et organisé, lui permet de satisfaire ses désirs de reconnaissance, de pouvoir, d'autonomie, d'accomplissement et de construction identitaire* » (Alderson, 2005 : 78). Le plaisir vécu au travail permet ainsi aux travailleurs de construire ou de consolider leur identité (Carpentier-Roy, 1990).

On appelle alors « sublimation » le processus qui permet de transformer la souffrance en plaisir. La sublimation suppose une activité socialement valorisée, ce qui veut dire qu'elle n'est jamais accomplie tant qu'un jugement n'a pas été obtenu par le travailleur. L'analyse de la sublimation à la lumière de la psychodynamique du travail suggère que le travail peut jouer un rôle majeur dans la construction de l'identité (Dejours, 1993 : 147). Il est important, selon nous, de souligner qu'il existe des conditions de validation sociale de la sublimation. Sans ces conditions, qui passent par l'existence d'un collectif ou d'une communauté d'appartenance, la sublimation ne peut pas aboutir et ne peut pas apporter ses récompenses. En effet, l'action des différents membres est nécessaire à la reconnaissance et à la formation des jugements de beauté et d'utilité, comme nous l'avons vu.

Il existe donc des situations qui sont hautement favorables au plaisir et sont, de ce fait, favorables aussi à la santé mentale des sujets. Pour Dejours, la principale conséquence est que le travail n'est pas forcément un malheur, en ce sens que grâce au travail, certains sujets sont mieux établis dans leur identité que sans travail (Dejours, 1993 : 151).

7. Les principaux concepts de l'approche psychodynamique

Le présent chapitre fait état des principaux concepts de la psychodynamique du travail. Ces concepts centraux découlent directement, nous nous en rendrons compte, des trois prémisses théoriques que nous venons de voir. L'idée, dans les pages qui suivent, est donc de reprendre certains des éléments abordés dans les chapitres précédents, et de les développer en profondeur afin d'en avoir une compréhension suffisante avant d'accéder au terrain. Ces concepts psychodynamiques ne sont pas présentés dans un ordre qui reflète leur importance, mais selon une chronologie qui respecte l'enchaînement logique des idées et facilite la compréhension du cadre de référence.

7.1 La centralité du travail

Pour les tenants de l'approche psychodynamique, le travail occupe une place centrale. On l'a vu précédemment, l'identité est le résultat d'une conquête qui passe par le travail. On a vu également que la psychodynamique du travail focalise ses analyses sur l'organisation du travail et le réel de la tâche. On peut donc dire que l'homme produit le travail, autant que le travail produit l'homme. Pour le meilleur comme pour le pire d'ailleurs, en l'accomplissant parfois, et en le détruisant d'autres fois. Mais revenons plus en détails sur ce concept du travail.

7.1.1 Qu'est-ce que le travail dans une perspective psychodynamique ?

La psychodynamique du travail définit le travail comme « *la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas donné par l'organisation prescrite du travail* » (Davezies, 1993 : 40). Le travail peut alors présenter deux faces antinomiques : d'un côté, il peut être source de création, de liberté, de plaisir et d'équilibre, alors que d'un autre côté, il peut être source de contraintes, cause de souffrance et d'éventuelles dérives vers la maladie. Pour Vézina et Carpentier-Roy, l'approche de la psychodynamique du travail présente l'avantage théorique de

dépasser la vision technique, instrumentale, utilitaire et objective du travail (Vézina & Carpentier-Roy, 2000).

Dans cette perspective, le travail est abordé en tant qu'activité humaine, c'est-à-dire comme un comportement investi par la subjectivité de celui qui l'accomplit (Carpentier-Roy, 2001). Pour Dejours, cette subjectivité n'appartient pas au monde visible : « *Ce qu'il faut mobiliser de soi-même pour travailler bien est beaucoup plus vaste que ce qui peut être immédiatement soumis à l'observation. [...] le travail est l'épreuve privilégiée de la subjectivité par elle-même* » (Dejours, 2000 : 16). D'où l'insistance mise sur « l'entendre », on le verra, dans la méthode d'investigation en psychodynamique du travail. Cette approche psychodynamique a ainsi pour caractéristique de considérer le travail comme une « *activité subjectivante dans laquelle contrainte objective et processus subjectif s'étayent mutuellement* » (Dejours, 1995b : 47). En mettant l'accent sur la dimension humaine du travail, la psychodynamique situe clairement le sujet au sein de l'activité de travail : « *Le travail est par définition humain, puisqu'il est convoqué là où précisément l'ordre technologique-machinal est insuffisant* » (Dejours, 2008 : 229).

Il faut également souligner, et c'est l'un des points cruciaux mis en avant par l'approche psychodynamique, que le travail a le pouvoir de faire advenir le sujet. En effet, le travail peut être vu comme une activité de production qui d'une part, transforme le monde et d'autre part, permet à l'intelligence et à l'ingéniosité humaines de s'exprimer. Selon Alderson, « *travailler n'est pas seulement produire pour transformer le monde, c'est aussi se transformer soi-même, se produire soi-même et se révéler à soi-même* » (Alderson, 2004a : 246). Plus que la simple addition de gestes professionnels concrets, le travail devient un espace de signification entre le sujet et le champ social (Maranda, 1995). En d'autres termes, outre le fait d'être un lieu de production de soi, il est un lieu de production de rapports sociaux, un lieu où l'identité et le positionnement social se construisent essentiellement par l'entremise de la reconnaissance.

Finally, the work « *c'est aussi toutes les conséquences des aménagements défensifs pour compenser la souffrance au travail, sur l'économie des relations conjugales, des relations avec les enfants et, au-delà, sur les rapports sociaux entre les hommes et les femmes* » (Dejours, 2000 : 17). The work, or more precisely, the work pathogenic, that by its organization entails deleterious consequences on mental health, should thus, according to Maranda, « *être étudié en regard des mécanismes de défense qu'il provoque* » (Maranda, 1995 : 227), from an angle above all collective. Thus, and in order not to repeat the deterministic errors reproached to the positive approaches, it is necessary to put work as « *lieu* » central where the meeting of people and groups who share values, codes, and behaviors, in relation with individuals as subjects of the work relationship.

7.1.2 La charge psychique du travail

When one wishes to analyze mental health at work, one interrogates the organization of work in its double aspect : the division of tasks on one hand, and the division of men and women on the other. The first aspect refers to the modes of operation, to the rhythms, to the different contents of the task, whereas the second refers to the codification of work relations as well horizontally as vertically (Carpentier-Roy, 1995b). The precise object of the psychodynamics of work concerns the relations between the organization of work and the worker as subject of desire. The study of this psychological relation rests on « *l'examen des effets psychiques du travail (tel qu'il est organisé en un lieu donné, à un moment donné) au registre du plaisir et de la souffrance ainsi que sur l'analyse des stratégies défensives déployées par les travailleurs contre la souffrance ou sur les pratiques collectives ouvrant sur le plaisir* » (Carpentier-Roy, 1995b : 21). It is therefore a question of the psychological load and its effects.

This report of man to work refers to three dimensions of the work load : the physical load, the mental load and the psychological load (Alderson, 2001). These three

dimensions sont intimement liées dans le travail même. La charge physique, tout d'abord, fait l'objet de l'ergonomie. Elle touche d'abord les « *contraintes et les astreintes du travail selon des conceptions physiologiques très classiques (dépenses énergétiques, etc.) sans prendre en compte la dimension psychosomatique de l'engagement du corps dans le travail à effectuer* » (Godard, 1987 : 160). La charge mentale, elle, concerne davantage les éléments psychosensoriels et cognitifs engagés dans l'exécution d'une tâche. Enfin, la charge psychique, qui intéresse tout particulièrement la psychodynamique du travail, concerne spécifiquement « *les phénomènes d'ordre psychologiques, psycho-sociologiques, voire sociologiques : variables comportementales, caractérielles psychopathologiques* » (Dejours, 1980 : 45). Il s'agit « *d'éléments affectifs et relationnels* » ou, si on veut, « *de la participation affective de l'homme à sa situation de travail* » (Dejours, 1980 : 82).

Ainsi, d'un point de vue psychodynamique, la question fondamentale qui résume toute la problématique du rapport entre l'appareil psychique et le travail est de savoir si le travail qu'effectue l'individu offre un exutoire suffisant et adéquat à son énergie psychique (Alderson, 2001). Lorsque le travail est structuré et organisé de manière trop rigide par la hiérarchie, qu'il ne laisse aucune voie de décharge possible à l'énergie psychique de l'individu, cette énergie finit par s'accumuler. Cela génère une tension psychique, un sentiment de déplaisir ainsi qu'une souffrance susceptible de s'accompagner de divers troubles psychiques. Ce concept de souffrance psychique est d'ailleurs propre à la psychodynamique du travail. Il est conçu comme un espace compris entre la santé et la maladie. Nous allons y revenir. Si, a contrario, l'organisation du travail offre des voies de décharge adaptées aux désirs psychiques de l'individu, le travail est dès lors « *équilibrant* » (Dejours, 1980), et la porte qui donne accès au plaisir s'ouvre. Le plaisir du travailleur résulte, en d'autres termes, de la décharge d'énergie psychique que permet son travail (Carpentier-Roy, 1995b : 27).

7.2 La reconnaissance du travail

La question de la reconnaissance est centrale en psychodynamique du travail. En effet, le sujet qui apporte sa contribution à l'organisation attend, en contrepartie, une rétribution. Pour Dejours, cette rétribution attendue par le sujet est fondamentalement de nature symbolique, et revêt la forme spécifique de la reconnaissance (Dejours, 2008). Nous avons vu, dans la présentation des fondements théoriques de la psychodynamique du travail, que la reconnaissance passe par la construction de jugements portant sur le travail accompli. Ces jugements sont énoncés, proférés par les acteurs de la vie professionnelle : hiérarchie, collègues, clients, usagers, pairs, etc. La reconnaissance est décisive de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail. C'est elle qui donne sens aux difficultés rencontrées dans le travail, aux efforts fournis, aux doutes, aux déceptions ou aux angoisses (Bénard, 2006 : 164-165). Alderson relève que dans une perspective psychodynamique, la véritable reconnaissance s'actualise, en grande partie, par l'octroi, au travailleur, de l'autonomie et du pouvoir sur l'acte pour lequel il est formé et responsabilisé (Alderson, 2001). Ce qui signifie qu'à contrario, le manque de reconnaissance s'exprime souvent par un refus d'autonomie et de pouvoir.

L'un des points cruciaux que met en avant la psychodynamique du travail, c'est que le travail a le pouvoir de faire advenir le sujet. Pour Renault, « *c'est bien par l'intermédiaire du travail que nous parvenons à valoriser nos capacités et à leur donner une utilité sociale* » (Renault, 2007 : 126). L'identité et le positionnement social des personnes s'y construisent, justement, par l'entremise de la reconnaissance.

Cette reconnaissance offerte par autrui dans le champ social du travail participe activement à la construction identitaire. Comme le relèvent Kocyba et Renault, la reconnaissance de l'autre n'a de valeur réelle que si on le prend au sérieux en tant qu'individu (Kocyba & Renault, 2007 : 113). Pour Dejours, l'identité, qui débute dans la sphère privée autour de la quête d'amour, est le noyau central de la santé mentale (Dejours, 1995a, 2008). A l'opposé de la personnalité, qui demeure stable au cours de

la vie, l'identité d'un individu n'est jamais définitivement acquise et nécessite d'être fréquemment confirmée. Les travaux réalisés en psychodynamique du travail ont montré que cette construction de l'identité au travail ne peut réellement s'inscrire qu'à travers le regard de l'autre (Saint-Arnaud, et al., 2004 : 109). On peut ainsi dire que la conquête de l'identité d'une personne, et donc la construction de sa santé mentale, dépendent de l'accomplissement de soi dans le champ privé de l'amour et dans le champ social de la reconnaissance. S'il échoue à trouver aux exigences du corps une issue socialement valorisée, le sujet est menacé par la décompensation sur le mode psychiatrique ou psychosomatique (Davezies, 1993 : 41).

D'ailleurs, les psychodynamiciens québécois orientent fortement leurs interprétations par référence à la théorie de la reconnaissance (Dejours, 2000 : 13), en mettant en avant que la souffrance résulte du défaut ou de la carence de reconnaissance. C'est lorsque la reconnaissance est refusée, ou qu'elle est remplacée par la condescendance, le mépris, le déni, voire la sanction et l'injustice que la souffrance devient patente. En d'autres termes, la démobilité subjective au travail intervient quand l'espoir d'obtenir une reconnaissance s'est envolé. Pour Davezies, « *à défaut de cette reconnaissance, la souffrance qui est irréductiblement liée à toute expérience du travail, va prendre le devant de la scène. Le plaisir du travail disparaît. On va alors voir s'installer une économie de la souffrance et une économie des défenses contre la souffrance* » (Davezies, 1993 : 44).

Dans le contexte plus spécifique des transformations liées aux nouvelles formes d'organisation du travail, on ne reconnaît plus simplement l'individu en tant que force de travail, mais également l'individu en tant que créativité et responsabilité. En d'autres termes, c'est la valeur de l'intégralité de la personne au travail qui est reconnue (Renault, 2007 : 131). Le salarié se trouve ainsi dans une situation de grande instabilité, puisqu'il passe d'une reconnaissance liée à la possession d'une qualification, à une reconnaissance largement indépendante de la réalité de son travail, qui dépend principalement de la manière dont il est évalué par la hiérarchie et le

marché. On identifie donc la qualité du travail à l'investissement personnel du salarié dans la réussite d'un projet.

Le problème qui peut se poser, dans un tel cas de figure, c'est que les demandes de reconnaissance soient instrumentalisées par le management. C'est le cas, par exemple, lorsque le thème de la reconnaissance est utilisé dans le but de produire une organisation plus efficace au lieu de répondre à des revendications légitimes du travail. Cette injonction à « se donner » est d'autant plus contradictoire que l'employé est amené, souvent, à ne pas faire ce qu'il considère comme du bon travail (Gonik, 2006 : 70). Cela signifie que l'investissement demandé au salarié n'est plus en adéquation avec les valeurs de son travail, et entraîne, de ce fait, des sentiments de désespoir chez les employés. Pour Lallement et al., il est d'ailleurs « *faux de penser que l'on travaille pour être reconnu. Nous cherchons plutôt à être reconnu pour travailler. C'est-à-dire pour pouvoir le faire selon nos critères et nos valeurs, du moins ceux qui nous paraissent les meilleurs au moment où nous agissons* » (Lallement et al., 2011 : 17).

Dans une intéressante étude, Véronique Bénard (Bénard, 2006 : 164-166) nous en donne un très bon exemple. Celle-ci investigate la rétribution symbolique du travail accompli chez le personnel chargé de la communication dans une administration. Il en ressort que les salariés, malgré leur zèle au travail, se plaignent de manière récurrente d'un manque de reconnaissance de la part de leurs supérieurs. Ce genre de plainte se retrouve d'ailleurs dans tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les professions (Gonik, 2006). Pire, la relation entre les chargés de communication et leur hiérarchie administrative se fonde, selon Bénard (Bénard, 2006), sur une aporie. En effet, si les salariés peuvent attendre, si ce n'est de la reconnaissance, au moins une certaine confiance, l'auteure relève que cette confiance leur est accordée de la part de celui qui, d'un autre côté, les contraint à aller à l'encontre de leurs valeurs morales lorsqu'il leur demande de diffuser des informations manipulatrices ou de défendre des causes qu'ils condamnent (un travail que le chef ne peut pas reconnaître). Les chargés de communication se trouvent ainsi dans une situation psychique difficilement supportable, parce qu'ils doivent faire face à un dilemme entre la quête d'une reconnaissance que leur supérieurs hiérarchiques éprouvent tant de mal à leur concéder

spontanément et le risque de tenir cette reconnaissance au prix d'un renoncement aux valeurs de leur profession.

7.3 La santé et la normalité

Pour l'approche de la psychodynamique du travail, la santé parfaite n'existe pas, c'est une fiction. Au cours des années 1980, Dejours cherche à comprendre pourquoi les taux de maladies mentales sont relativement bas dans certains milieux, malgré l'ampleur des contraintes de travail. Il se demande donc comment la plupart des travailleurs font pour rester normaux, c'est-à-dire pour ne pas tomber malades et conserver un certain équilibre entre les contraintes liées au travail et leurs propres désirs de construction identitaire (Alderson, 2004b : 265). Grâce à ses recherches, il se rend progressivement compte que les travailleurs sont capables de se protéger des effets nocifs des contraintes organisationnelles sur la santé mentale. A partir de ce moment, Dejours s'intéresse, nous le verrons, aux stratégies mises en œuvre par les travailleurs pour échapper aux maladies mentales. La notion de « normalité » surgit alors comme énigme centrale de l'investigation et de l'analyse, notion que Dejours définit comme « *un état réel (et non un idéal) où les maladies sont stabilisées et les souffrances sont compensées* » (Dejours, 1995a : 3). L'auteur précise qu'à la différence de la santé, la normalité n'est pas exempte de souffrance : « *La souffrance y est seulement compensée de façon acceptable par de multiples stratégies défensives [...]* » (Dejours, 1995a : 3). Dejours et Molinier recourent d'ailleurs au concept de normalité souffrante, exprimant par là que la normalité est un résultat conquis de haute lutte contre la déstabilisation par les diverses contraintes de travail (Dejours & Molinier, 1994). La normalité n'est en effet ni un état stable, ni un état passif. Elle est une conquête difficile, jamais définitivement acquise, et toujours à reconstruire (Alderson, 2001).

C'est par ailleurs le fait d'opérer le passage de la pathologie à la normalité qui a conduit Dejours à rebaptiser, en 1992, l'approche « psychodynamique du travail ». La

normalité doit être comprise comme un équilibre instable entre souffrance et défenses contre la souffrance. De cette manière, la psychodynamique du travail ouvre des perspectives plus larges qui ne concernent plus seulement la souffrance, mais aussi le plaisir au travail.

7.4 La souffrance et le plaisir au travail

Le plaisir et la souffrance au travail sont les deux concepts centraux de l'investigation en psychodynamique du travail. Cette approche postule, on le sait, une relation significative entre l'organisation du travail et la souffrance et le plaisir au travail. Ces deux concepts « *ne s'articulent pas nécessairement dans un rapport d'exclusion ; c'est dire qu'ils peuvent se côtoyer et parfois dans des rapports très étriqués que seule l'analyse de terrain peut clarifier* » (Carpentier-Roy, 1990 : 50). Il n'est donc pas impossible de retrouver une organisation du travail qui intègre à la fois des éléments structurants et des éléments pathogènes.

Il est dès lors intéressant d'envisager la question de la santé au travail en reliant l'univers de travail et le contexte organisationnel à l'expérience qu'en ont réellement et concrètement les personnes qui travaillent (Chanlat, 1990b : 685). De cette manière, le travail peut être synonyme de souffrance pour les uns et de plaisir pour les autres, puisque les expériences professionnelles vécues touchent à des degrés divers leur corps et leur psychisme.

Une lecture psychodynamique d'une situation de travail essaiera donc de mettre en lumière ce qui, d'une part, peut provoquer de la souffrance par « *l'occultation et la coarctation* » (Dejours, 1987c : 22) du désir du travailleur et ce qui, d'autre part, peut rendre possible le plaisir. De façon générale, nous savons qu'une organisation du travail trop rigide ouvre la porte à la souffrance, alors qu'une organisation du travail plus souple engendre des pratiques ouvrant sur le plaisir. Cela peut se produire sur le

terrain, on l'a vu, par un écart plus ou moins important entre organisation du travail prescrite et organisation du travail réelle.

Rappelons encore que pour la psychodynamique du travail, la question du plaisir et de la souffrance se pose toujours en termes collectifs bien qu'ils soient vécus de façon individuelle ; l'individu n'est jamais dissocié du groupe auquel il appartient (Alderson, 2001). En d'autres termes, la psychodynamique du travail investigate les sources communes de plaisir et de souffrance, c'est-à-dire celles qui se situent au-delà des singularités individuelles. Mais revenons plus précisément sur ces deux notions centrale de l'analyse psychodynamique.

7.4.1 La souffrance psychique

Pour la psychodynamique du travail, la souffrance, qui est définie comme étant un état de lutte que vivent les travailleurs pour demeurer dans la normalité et ne pas sombrer dans la maladie (Dejours, 2008), est consubstantielle à toute situation de travail, c'est-à-dire inhérente à la condition de l'homme au travail. Carpentier-Roy la conçoit comme un espace compris entre la santé et la maladie (Carpentier-Roy, 1995b). Si la souffrance consécutive à l'oppression dans le cadre du travail était autrefois surtout physique, elle est devenue aujourd'hui essentiellement psychique, de par l'exigence de performance et les tendances à la culpabilisation qui s'y exercent. Des études récentes font apparaître en effet que « *la santé psychique des salariés est durement altérée, en raison de l'identification au travail* » (Brunstein, 1999a : 10), et ce quelque soit le secteur professionnel envisagé.

Le concept de souffrance psychique, propre à la psychodynamique du travail, décrit « *un état de mal être lié, par exemple, à l'ennui, la monotonie, la peur, l'anxiété, l'angoisse, la déception, l'insatisfaction, la colère, etc.* » (Alderson, 2004a : 249). Il traduit également la perte du plaisir, de la coopération, de la solidarité et de la convivialité au travail (Dejours, 1987c). On soulignera qu'un nombre important d'études mettent en avant l'accroissement des signes révélateurs d'une souffrance

psychique au travail : stress, épuisement professionnel, hyperactivité, burnout, dépression, augmentation de la consommation de psychotropes et d'antidépresseurs, etc. (Alderson, 2005; Bénard, 2006; Carpentier-Roy, 1996; Davezies, 1999, 2008; Dejours, 1999, 2001, 2003b; Huez, 2003; Therriault, et al., 2004).

La souffrance psychique, au même titre que le plaisir, n'est pas « visible ». Il faut la décoder dans le discours, les pratiques et les comportements collectifs des travailleurs, dans ce que les psychodynamiciens du travail nomment « *le vécu subjectif et collectif* » (Carpentier-Roy, 1995b). Pour cela, la psychodynamique du travail recourt à deux types d'indicateurs, soit l'insatisfaction et la peur au travail (Carpentier-Roy, 1990). L'insatisfaction au travail est analysée par rapport au contenu significatif de la tâche (image de soi telle que perçue par le travailleur au travers de la tâche accomplie, investissement symbolique que l'individu fait dans sa tâche) et par rapport aux contraintes d'activité (contraintes de temps, d'horaire, de posture, etc.). Quant à la peur au travail, deuxième décrypteur de la souffrance psychique, elle est reliée à des risques réels, présumés ou imaginés (Carpentier-Roy, 1995b). Elle existe en regard de risques physiques, psychologiques ou socio-organisationnels. Si la peur n'est pas contrée, elle est susceptible d'avoir des effets dommageables sur l'équilibre psychique.

Il est donc important d'avoir un espace spécifique où se négocie la liberté nécessaire au travailleur pour rendre l'organisation du travail la plus adéquate possible à ses désirs. Car si cet espace ne peut être créé, la souffrance pathogène s'installe et les stratégies défensives pour la contrer se mettent en place (Carpentier-Roy, 1995b). Explorer la souffrance psychique au travail, c'est donc explorer « *l'infrapathologie, ou le prépathologique ; c'est-à-dire (le) domaine qui se situe entre le confort et le bien-être psychique [...] et la maladie mentale* » (Dejours, 1987a : 8).

Dejours souligne que parfois, dans sa lutte contre la souffrance, le sujet parvient à élaborer des solutions originales généralement favorables simultanément à la production et à la santé : il caractérise alors cette souffrance du nom de souffrance créatrice (Dejours, 1990 : 688). A l'inverse, le sujet peut aboutir à des solutions

défavorables à la production et défavorables aussi à sa santé. La souffrance sera alors qualifiée de souffrance pathogène.

7.4.2 Le plaisir au travail

Le plaisir au travail réfère, lui, sous l'approche de la psychodynamique du travail, à l'état de bien-être psychique que connaît le travailleur lorsque son travail satisfait ses désirs de reconnaissance. Le plaisir vécu au travail permet aux travailleurs de construire ou de consolider leur identité (Carpentier-Roy, 1990). Il se vit également à travers l'expérience de la coopération, de la solidarité, de la convivialité et de la confiance (Dejours, 1989a). C'est ce qui explique que le plaisir des travailleurs sera d'autant plus grand que le travail se réalise au sein d'un véritable collectif de travail.

Le plaisir est donc relié, dans les rapports entre travail et santé mentale, à la charge psychique. Il sert, selon Carpentier-Roy, de « *régulateur au fonctionnement psychique* » (Carpentier-Roy, 1995b : 21). Pour Dejours, le plaisir du travailleur résulte de la décharge d'énergie psychique rendue possible par l'espace de liberté dont on a déjà parlé (Dejours, 1980). En d'autres termes, le travailleur est soumis, dans toute activité, à des excitations exogènes ou endogènes qui engendrent une certaine tension psychique. Si des voies de décharge existent sur les lieux de travail, la porte qui donne accès au plaisir s'ouvre. Dans le cas contraire, c'est la souffrance qui s'installe.

Pour Alderson, le plaisir au travail peut être qualifié de destin heureux de la souffrance au travail ; il devient concevable lorsque la sublimation a été socialement et éthiquement possible (Alderson, 2001). La sublimation, elle, n'est autre que le processus par lequel un désir insatisfait est orienté vers un nouveau but, un nouveau destin ou un nouvel objet socialement valorisé. C'est ainsi une stratégie défensive « constructive », dans le sens où elle ouvre sur le plaisir et soutient la santé mentale des individus. La valorisation sociale est, nous l'avons déjà souligné, centrale et indispensable au processus de sublimation. Soulignons finalement qu'il y a deux

conditions nécessaires pour que s'ouvre la voie à la sublimation : d'une part, il faut que les situations de travail permettent le changement de but, de destin ou d'objet. D'autre part, le collectif de travail doit approuver les pratiques qui sont objets de sublimation en sorte de les doter de la reconnaissance et de la valorisation nécessaires au plaisir (Carpentier-Roy, 1995b).

7.5 Les collectifs de travail

L'une des trois prémisses théoriques de la psychodynamique du travail nous a montré que le travail prescrit et le travail réel sont fort différents. Pour Gonik, l'activité réelle de travail repose largement sur des échanges par le don, dans le sens où « *les formes de coopération ne sont ni mécaniques, ni solides mais se basent sur des phénomènes de reconnaissance et d'identité fondés sur l'échange de savoirs, de représentations ou encore d'alliances stratégiques* » (Gonik, 2006 : 68). Construire l'activité réelle de travail à partir des données du prescrit revient donc à s'échanger des coups de mains ou des savoirs. Cela démontre d'ailleurs l'importance, comme l'a souligné Dejours, d'étudier les rapports de l'homme en regard de ses conduites sociales et de l'organisation du travail, c'est-à-dire de l'homme en tant que sujet d'un collectif de travail (Dejours, 2008).

En psychodynamique du travail, on parle de collectif de travail « *lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles de l'art* » (Cru, 1987 : 46). Ces règles, coutumes, traditions et codes, issus de la profession, sont fondés sur un ensemble d'accords tacites transmis les uns aux autres et observés dans les collectifs de travail. Ils ont une fonction de régulation, de cohésion et de protection contre toute attaque venant de l'extérieur du collectif, et déterminent les manières adéquates de réaliser le travail. Selon Dejours, le collectif de travail nécessite donc la participation de tous aux normes de conduite basées sur le système de valeurs (Dejours, 1989b). Les individus intériorisent les règles et les valeurs du modèle et adoptent les comportements requis. Carpentier-Roy souligne que les collectifs de

travail rendent opérationnelle la culture de métier (Carpentier-Roy, 1995b). Ainsi, le collectif de travail doit être compris comme « *une communauté d'appartenance, source d'identification et de reconnaissance sociale, qui travaille dans le respect des règles et de la coopération à une œuvre commune* » (Maranda, 1995 : 227), un système social qui nécessite d'authentiques liens de confiance réciproque et la loyauté de ses membres (Alderson, 2004a : 251).

Il est important, cependant, de mettre au jour les impacts négatifs que peuvent avoir les réformes organisationnelles sur l'existence même des collectifs de travail. Ceux-ci peuvent en effet être fragilisés, voire même détruits par de nouvelles pratiques managériales qui viennent brusquement changer les règles du jeu, en instaurant notamment une concurrence excessive entre les travailleurs. Dans un très bel article, Carpentier-Roy met ainsi en évidence un paradoxe immanent aux organisations actuelles, à savoir la coexistence d'une nécessaire participation collectivisée des travailleurs et de nouvelles pratiques managériales qui divisent les travailleurs (Carpentier-Roy, 1996).

Selon elle, les prescriptions individualisantes actuelles de l'organisation du travail correspondent à des pratiques visant à la responsabilisation et à l'autonomie mais supposent, de fait, une organisation collective où le partage des responsabilités incombe de plus en plus aux travailleurs (Carpentier-Roy, 1996 : 21-22). Pour y faire face, les travailleurs sont organisés en équipes de travail, ce qui devrait logiquement être bénéfique quand l'on sait que les travaux réalisés dans le champ de la psychodynamique du travail ont démontré l'importance indéniable des collectifs de travail pour l'équilibre psychique (Carpentier-Roy, 1992b, 1995b; Dejours, 1995a, 1995b, 2008). Or il n'en est rien, comme l'explique Carpentier-Roy (Carpentier-Roy, 1996). La raison invoquée est que ces groupes de travail sont des collectifs de production créés par l'organisation, et non des collectifs de travail au sens où la psychodynamique du travail l'entend. Cette polyvalence obligatoire produit justement des effets pervers sur les tentatives de création de véritables collectifs de travail, en ce sens qu'elle vient réguler les rapports entre les travailleurs de ces équipes. Dès lors,

chaque travailleur devient une sorte de « contrôleur » du travail de ses collègues, à la solde de l'entreprise, ce qui sape tous les liens et règles de solidarité et de confiance à l'intérieur des groupes de travail.

En somme, les nouvelles pratiques managériales prétendent revaloriser les travailleurs alors qu'en fait elles sont une source de souffrance supplémentaire pour eux. C'est là un paradoxe important de ces organisations du travail basées sur la culture d'excellence qui font appel au travail collectivement structuré mais qui sapent les véritables collectifs de travail et individualisent les travailleurs (Carpentier-Roy, 1996 : 22).

7.6 Les stratégies défensives

La psychodynamique du travail met en exergue, on l'a vu tout au long de ce cadre théorique, l'impact particulièrement important des nouveaux modes organisationnels sur la sphère psychique des travailleurs. Pour Huez, le salarié doit paraître performant, impliqué et, souvent seul face aux pressions, il est confronté dans l'urgence à des tâches pour lesquelles il manque de compétences et de moyens adaptés (Huez, 2001 : 104). Le salarié abusivement mis en concurrence peut même parfois développer une hyperactivité professionnelle jusqu'à ne plus pouvoir tenir.

Confronté à ce genre de situations de travail qui font souffrir, et pour contenir la tension accumulée, les travailleurs ne restent pas passifs mais se défendent, individuellement et collectivement. Le but étant de contrer cette souffrance. C'est notamment le cas lorsque l'organisation du travail suscite une charge psychique trop lourde et lorsque les processus de reconnaissance et de communication sont bloqués. Ils adoptent alors des stratégies qui peuvent paraître efficaces à première vue pour contrer la souffrance, mais qui peuvent aussi avoir des incidences négatives sur la santé mentale et sur la qualité de l'environnement social et professionnel, lorsqu'elles

n'incitent pas à transformer les conditions pénibles de travail mais plutôt à s'y conformer (Maranda, et al., 2001 : 154).

Dans une optique psychodynamique, les stratégies défensives consistent à déployer une série de comportements face à l'organisation du travail, de raisonnements étranges, voire de logiques de revendications sociales, afin de résister psychiquement à des facteurs agressants (Maranda, 1995 : 230). Elles seront le plus souvent jugées absurdes, illogiques et déconnectées de la réalité (Jayet, 1999). Alderson définit les processus de défense comme étant « *une révolte du moi contre des affects pénibles dans le but d'éviter un déplaisir et d'assurer son intégrité et sa sécurité* » (Alderson, 2004a : 251). Qu'elles soient d'ordre individuel ou collectif, les défenses de l'individu contre la souffrance sont le plus souvent inconscientes. Dejours indique cependant que certaines peuvent devenir conscientes dans des conditions particulières (Dejours, 1995b). En aidant les travailleurs à résister aux agressions de l'organisation du travail ou à conjurer la peur face à certains risques du travail, les défenses préservent leur équilibre psychique. Elles sont donc bénéfiques pour la santé mentale dans un premier temps. Mais à plus long terme, les stratégies défensives poussent les individus à s'adapter à la situation éprouvante ou à la fuir plutôt qu'à tenter de la transformer. Elles ont donc également des incidences négatives pour les travailleurs.

Entre organisation du travail et fonctionnement psychique s'interposent donc des stratégies défensives. En l'absence de collectifs de travail, celles-ci sont individuelles. Mais les défenses individuelles ne sont pas seules à être utilisées pour lutter contre la maladie mentale et soulager la souffrance. En présence de collectifs de travail, les stratégies défensives sont généralement collectives, bien qu'elles puissent demeurer individuelles. On remarque en effet que lorsque plusieurs individus d'un même collectif de travail éprouvent individuellement une souffrance, ils unissent leurs efforts pour construire une stratégie défensive commune à l'encontre d'une organisation du travail qui pourrait blesser chacun. La participation de tous les membres du collectif est alors requise.

Lorsque les stratégies collectives de défenses se radicalisent pour devenir une fin en soi, on parle dès lors d'idéologie défensive de métier. Selon Dejours, une idéologie défensive se caractérise par un ensemble de comportements valorisés par le groupe de travailleurs et considérés comme une norme de référence qu'on ne discute pas et à laquelle on se conforme sous peine d'être marginalisé ou exclu (Dejours, 2008). L'idéologie défensive de métier nécessite un partage de valeurs et de normes de conduite où la défense devient le but en soi. Les stratégies défensives déployées contre la peur, par exemple, ne visent pas une transformation objective des conditions agressantes, mais plutôt une transformation subjective de la perception des facteurs agressants. A l'échelle du collectif, selon signifie en d'autres termes que l'on euphémise la réalité (Dejours & Abdoucheli, 1990).

Les stratégies de défense mises en œuvre diffèrent fortement en fonction des contraintes qui s'exercent sur le travailleur. Lorsque celui-ci n'est pas reconnu pour ses qualités personnelles et professionnelles, la construction d'une « bulle » peut par exemple apparaître comme un refuge provisoire mais essentiel, comme une stratégie individuelle de défense (Maranda, et al., 2001 : 163). Plutôt que de se retirer du travail, on se retire dans son coin, tout en demeurant lucide et conscient de ce qui se passe autour mais sans être dans l'action. Le retrait du travail prend plusieurs formes (congé maladie à court ou long terme, retraite anticipée, congé sans traitement et retrait progressif dans la bulle protectrice), et c'est sans doute la stratégie la mieux acceptée socialement aujourd'hui pour faire face aux impasses perçues de l'organisation du travail.

Lorsque la pression se fait forte, il n'est plus possible de s'en tenir à une simple occultation des dimensions « dramatiques » de l'action. Pour lutter contre la souffrance, le travailleur s'engage alors délibérément dans les actions qu'il réprouve (Dejours, 1998). Il y a recours, dans ce cas, au vocabulaire guerrier et à l'exaltation collective d'une virilité sans état d'âme (Davezies, 1999 : 104-105).

Dans une enquête menée récemment, Bénard a montré que pour faire face à la souffrance psychique, les chargés de communication administratifs mettaient en place,

eux, un système de défense qui relève en apparence du registre de la sublimation, entendu comme processus pulsionnel orienté vers un objet social supérieur (Bénard, 2006 : 167-168). Ce type de défense consiste à idéaliser leur mission, par une conception élevée et humaniste de leur tâche, afin de lui donner un sens acceptable. C'est un moyen de faire contre-poids à la souffrance et au sentiment de mépris que les chargés de communication éprouvent.

On peut encore citer un autre type de défense bien connu, qui est le déni du réel du travail. Il a pour fonction d'enrayer certains contenus qui menacent l'intégrité psychique de la personne (Romanens, 2003 : 181-185), ce qui signifie que certains éléments de la réalité autant intérieure qu'extérieure disparaissent purement et simplement. C'est une tendance qui semble pénétrer nombre d'organisations soumises au stress de la rentabilité maximale. En effet, lorsque les salariés sont considérés comme des machines, lorsqu'ils sont dévitalisés, robotisés et vidés de leur substance propre, il est possible, par ce mécanisme d'annulation, d'évacuer ce qui se passe de manière effective sur les lieux professionnels pour y substituer une fiction (Dejours, 1998). Le problème est que plutôt que d'ouvrir les yeux et de se poser les bonnes questions, on fait porter à autrui la responsabilité des difficultés. De plus, les tentatives de suicide sur les lieux professionnels montrent bien l'impasse dans laquelle certaines personnes se trouvent, piégées par l'absence d'écoute à l'égard de leur souffrance.

Avant de définir, dans la prochaine partie, les éléments méthodologiques propres à la psychodynamique du travail, il nous semble intéressant de faire une rapide synthèse des principales notions que nous allons solliciter afin d'aborder le terrain, à la lumière de tout ce qui a été dit jusqu'à présent. En d'autres termes, il importe à ce stade de la recherche de bien lister les éléments essentiels que nous avons retenus pour construire notre guide d'entretien, et d'en expliquer brièvement les raisons. Nous avons élaboré, à cet égard, le tableau récapitulatif suivant :

	Souffrance psychique	Plaisir au travail
Facteurs organisationnels		
Organisation du travail	La souffrance résulte d'une organisation du travail trop rigide, laissant peu ou pas d'écart entre travail prescrit et travail réel	L'équilibre psychique doit beaucoup à la souplesse de l'organisation du travail : l'écart entre travail prescrit et travail réel reflète l'apport du sujet à son travail
	Un excès de prescriptions, de directives et de règles génère de la souffrance	L'organisation conçue par les dirigeants est donc recomposée par les travailleurs qui effectuent concrètement les tâches
Pouvoir, latitude décisionnelle	Un environnement de travail trop structuré, qui ne laisse pas assez d'autonomie à l'individu est source de souffrance, susceptible de s'accompagner de divers troubles psychiques (charge psychique élevée)	Un environnement de travail qui laisse suffisamment d'autonomie et de marge de manœuvre à l'individu est favorable à la santé : accomplissement, construction de l'identité
		Dans le cadre de son travail, un individu doit donc être en mesure d'agir et de transformer son environnement (investissement subjectif)
Reconnaissance du travail	Le désaveu ou la non-reconnaissance par autrui (hiérarchie, pairs) de la réalité du travail d'une personne peut être source de souffrance mentale, qui se traduit par une perte d'estime de soi ou des sentiments d'injustice	La reconnaissance est un élément déterminant de l'accomplissement de soi et de la construction identitaire d'une personne : génératrice de sens et de plaisir au travail
Collectif de travail	L'absence de collectif de travail au sein d'une organisation individualise les travailleurs et est source de souffrance	La communauté d'appartenance possède un rôle déterminant pour l'équilibre psychique (solidarité, protection et soutien face aux conflits du travail)
Stratégies de défense	Lorsque l'organisation du travail suscite une charge psychique trop lourde, et lorsque les processus de reconnaissance sont bloqués, les individus déploient une série de comportements visant à résister aux agressions et à préserver leur équilibre psychique	
Pratiques managériales et de GRH		
Exigence de flexibilité	Une forte pression est liée à l'injonction au changement permanent dans le cadre du travail : les individus doivent sans cesse acquérir de nouvelles compétences en vivant dans un univers instable et insécurisant, ce qui est épuisant. Le problème est encore accentué par les NTIC, qui soumettent les individus à un contrôle permanent	
Management par objectif et culture du résultat	Ce type de gestion met l'accent sur les résultats sans se préoccuper des moyens pour les atteindre. Les prescriptions s'éloignent de l'analyse de l'activité concrète. Les objectifs assignés sont fixés à partir de modèles définis a priori, sans se soucier des conditions matérielles et humaines nécessaires à leur réalisation. Ce n'est plus l'acte de travail qui prime, mais les capacités d'adaptation des l'individus (dépassement de soi, capacité à relever des défis). Les individus perdent leurs repères, et le travail ne fait plus sens pour eux	
Évaluation des performances	Elle est basée sur des indicateurs qui mettent en avant la rentabilité plutôt que la qualité du service rendu. Avec cet outil, on abandonne les jugements de valeur qui font sens pour les individus. L'évaluation consiste à comparer et à classer des comportements, ce qui va susciter une compétition permanente	

TROISIÈME PARTIE : méthode d'enquête

L'objectif de la présente recherche étant d'analyser, au moyen d'une lecture psychodynamique, l'expérience subjective de travail en termes de plaisir, de souffrance, et de répercussions sur la santé, il nous a semblé tout à fait judicieux et cohérent de rester le plus proche possible de la méthode d'enquête propre à la psychodynamique du travail. Nous allons voir, tout au long de cette troisième partie, que cette dernière n'est pas un mode banal d'observation ou de recueil de données. C'est fondamentalement, pour Dejours, un travail spécifique, fondé sur la discussion contradictoire entre travailleurs (Dejours, 2008 : 240-241), qui sont réunis dans ce que l'on appelle un collectif d'enquête. Afin de pouvoir être recueillis, les faits, qui n'existent pas en soi, doivent d'abord être extraits de la discussion, puis ils doivent être construits, et cette construction devra finalement être validée. Pour Molinier, l'enquête en psychodynamique du travail vise à transformer non pas le travail, mais le travailler, c'est-à-dire le rapport subjectif au travail (Molinier, 2002b : 132-135). Afin de répondre à la question somme toute triviale de savoir ce qui fait souffrir dans le travail, le chercheur psychodynamicien fait le pari que le travail accompli au sein d'un collectif d'enquête transforme le rapport des sujets à la souffrance.

Dans un premier temps, nous allons donc revenir en détail sur le devis méthodologique propre à l'approche de la psychodynamique du travail. Nous montrerons notamment que dans ce genre d'enquête, des notions comme l'approche qualitative, la parole, ou encore la perspective subjectiviste ont une importance considérable. Ces différents éléments nous permettront ensuite d'expliquer les choix épistémologiques et méthodologiques que nous avons fait dans le cadre de notre recherche. Puis nous décrirons, étape par étape, le déroulement de notre enquête de terrain. Nous terminerons avec un chapitre consacré aux considérations éthiques et déontologiques, aux critères de rigueur de la recherche et aux limites méthodologiques.

8. Devis méthodologique propre à la psychodynamique du travail

La méthode d'enquête et d'interprétation en psychodynamique du travail est tout à fait originale. Pour Molinier, elle apparaît même aux yeux de beaucoup comme « *relevant d'une sorte d'alchimie secrète et mystérieuse, dont on ne comprend pas très bien comment elle s'opère* » (Molinier, 2002b : 132). Elle n'a d'ailleurs pas manqué de susciter le débat au sein des chercheurs et cliniciens. Au temps de la publication de l'essai de 1980 de Christophe Dejours⁵, la méthode d'enquête était encore incertaine. C'est donc sous la pression de la communauté scientifique qu'un énorme travail d'élaboration méthodologique a été fait durant les sept ans qui ont suivi, pour donner de la méthodologie de ce champ d'intervention une première formalisation acceptable, qui s'est ensuite structurée par de multiples expérimentations dans les milieux de travail (Trudel, 2000 : 46). Publiée en 1988 dans l'ouvrage collectif « *Plaisir et souffrance dans le travail* »⁶, elle a depuis lors largement fait ses preuves. Si les textes relatifs à la méthodologie sont rares, il faut reconnaître qu'ils sont en revanche extrêmement précis et rigoureux, comme nous allons le voir, sur l'énoncé des principes qui construisent le cadre méthodologique.

Dans le but d'analyser l'expérience subjective de travail, l'approche de la psychodynamique du travail étudie plus particulièrement la charge psychique du travail, laquelle est par nature subjective, qualitative et essentiellement définie par le contenu significatif du travail, c'est-à-dire, par le sens que le travail revêt pour les sujets qui l'accomplissent (Alderson, 2001). L'approche qualitative apparaît donc comme étant celle qui permet de faire émerger la logique interne du phénomène étudié, et l'approche compréhensive, celle qui donne accès au sens subjectivement construit. Mais revenons plus en détail là-dessus.

⁵ Dejours C. (1980). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard, 1^{ère} édition.

⁶ Dejours C. (sous la direction de) (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Publié avec le concours du CNRS, Editions de l'AOCIP. Texte aujourd'hui épuisé.

8.1 Une approche qualitative, à visée compréhensive

Si l'on souhaite mieux comprendre ce que vivent les individus dans le cadre de leur travail, il est nécessaire de faire place aux disciplines qui ont fait du symbolique leur principal objet d'étude. Et la psychodynamique du travail en fait partie. Comme l'a indiqué Trudel, les chercheurs en psychodynamique du travail portent leur attention sur « *des composantes d'une réalité qui n'apparaissent pas à l'œil nu et qui même échappent à la conscience de ceux qui la vivent. Cette réalité explorée réfère donc à une connaissance qui ne peut prendre forme dans la conscience que par un travail compréhensif sur l'expérience vécue du quotidien du travail* » (Trudel, 2000 : 44).

Ainsi donc, la compréhension est au coeur de la perspective de la psychodynamique du travail, dont la démarche de recherche privilégie une approche méthodologique qualitative. Carpentier-Roy souligne d'ailleurs qu'il y a un lien obligé entre la psychodynamique du travail et la méthodologie qualitative, étant donné qu'il est impossible de quantifier le plaisir ou la souffrance (Carpentier-Roy, 1995b). Ce sont deux concepts qui ne se laissent pas cerner par des pourcentages ou des statistiques de fréquence. Il s'agit, pour le chercheur en psychodynamique du travail, de découvrir le sens que revêtent les expériences collectives de travail, pour les sujets qui les vivent, et ce à travers une technique d'interprétation intersubjective.

Relevons également que les travailleurs participant à l'enquête peuvent, une fois le processus terminé, et si tel est leur désir, élaborer des pistes de solution ainsi que des modes d'action pour rendre ces pistes opérantes. Cette perspective d'action qui prend place si et seulement si les participants la souhaitent et se mobilisent pour qu'elle se réalise, donne à l'approche de la psychodynamique du travail, une dimension de « recherche-action » (Dejours, 1987b). En visant la compréhension, par les travailleurs eux-mêmes, du rapport subjectif au travail, l'approche psychodynamique leur permet, pour autant qu'ils s'investissent dans sa réalisation, de transformer les situations de travail qui sont source de souffrance. Pour le dire différemment, les sujets de la recherche, en découvrant le sens de leurs actes, peuvent, s'ils le désirent, élaborer des solutions et des modes d'action pour les rendre opérantes. L'objectif étant, bien

évidemment, de rassembler des conditions plus propices au plaisir et dès lors, plus favorables à la santé.

8.2 L'importance de la parole

L'une des grandes difficultés méthodologiques d'une enquête en psychodynamique du travail, nous l'avons vu, est de recueillir des données que le chercheur ne peut pas directement observer chez des sujets qui n'en ont d'ailleurs pas toujours eux-même connaissance. Ce qui veut dire, en d'autres termes, recueillir des faits qui ne sont pas conscients. Pour Dejours, la dimension subjective du travail ne peut être appréhendée qu'en passant par l'écoute de la parole des travailleurs (Dejours, 2000) : celle-ci fonctionne comme un moyen de faire advenir à l'intelligibilité ce qui n'est pas encore conscient. Mais pour que le langage acquiert cette puissance, la parole doit être adressée à autrui. C'est-à-dire qu'il existe des conditions intersubjectives spécifiques entre locuteurs et destinataire pour rendre effective la puissance du langage. Dans la présente recherche, les locuteurs sont les collectifs d'enquête qui participent à l'étude, et le destinataire est le chercheur chargé de l'analyse compréhensive. Nous y reviendrons plus loin.

Telles qu'elles ont été formalisées, ces conditions de la parole et de l'écoute dans l'espace de la délibération collective sont extrêmement rigoureuses (Périlleux, 2005 : 127-128). Il est notamment nécessaire qu'il existe une relation équitable entre locuteurs et destinataire : au risque psychique pris par le locuteur d'exprimer une parole sur son expérience vécue, le destinataire doit répondre par une écoute tout autant risquée, qui implique d'assumer les conséquences de ce qu'il a entendu et compris, et d'en témoigner (Estryn-Béhar, 1997).

Il faut relever également un obstacle dont il faut tenir compte. En effet, cette parole ne va pas nécessairement de soi, dans la mesure où « *l'expression de la vérité du vécu peut entrer en concurrence avec les intérêts stratégiques des sujets* » (Dejours, 2008 : 243). Pour servir des intérêts, ces derniers peuvent, indépendamment des stratégies

défensives, avoir des bonnes raisons de ne pas dire la vérité, de la cacher, de la minimiser ou, au contraire, de la dramatiser. La question posée alors est celle de la véracité ou de l'authenticité de la parole proférée à l'adresse des chercheurs.

Ainsi donc, la voie d'accès au sens du travail passe essentiellement, pour le chercheur en psychodynamique du travail, par la parole authentique des participants à l'enquête, c'est-à-dire une parole qui reflète sincèrement l'expérience vécue (Dejours, 2008; Dejours & Abdoucheli, 1990). Cette difficulté est d'une importance considérable au regard des critères de validité et de crédibilité des résultats de l'investigation (Alderson, 2001). Pour Périlleux, il est d'ailleurs « *à craindre que certaines méthodes de gestion, qui imposent des contraintes d'efficacité et d'urgence aux espaces de discussion, tout en déstabilisant l'institution des collectifs de travail dans la durée, portent profondément atteinte aux conditions d'une délibération authentique* » (Périlleux, 2005 : 128).

Pour tenter de lever cette difficulté, Dejours recommande d'accorder une place capitale à l'analyse de la demande dans la phase de pré-enquête (Dejours, 2008). Nous verrons ci-après ce que cela signifie, mais pour le dire simplement, l'objectivation du vécu peut avoir de lourdes conséquences sur les travailleurs et sur l'organisation du travail, c'est pourquoi il faut que les risques et les responsabilités soient d'abord connus et assumés volontairement par les sujets. C'est justement ce dont l'analyse de la demande s'assure et, lorsqu'elle est achevée, ce dont elle est garante.

8.3 Une épistémologie relevant des sciences historico-herméneutiques et s'inscrivant dans une perspective subjectiviste

Pour Dejours (Dejours, 2008), la psychodynamique du travail est avant tout une praxis. Epistémologiquement parlant, affirmer le primat du terrain revient à dire que la conceptualisation et la théorisation partent de la pratique, qui est considérée comme un lieu et processus de développement de la connaissance. L'épistémologie de la

psychodynamique du travail prend donc naissance dans l'expérience vécue du travail (Trudel, 2000).

Dejours note que la psychodynamique du travail s'inscrit dans la tradition de la « sociologie compréhensive », avec des aménagements méthodologiques spécifiques (Dejours, 2008 : 223). Le chercheur qui adopte le paradigme compréhensif travaille dans un contexte de découverte et non de justification. Pour lui, il s'agit de donner un sens à une situation et non d'établir un lien de causalité (Alderson, 2004b). En d'autres termes, ce ne sont pas les faits bruts qui sont objectivés et validés, mais les significations données aux expériences de la vie. L'approche compréhensive est donc inductive, et recourt à la technique de l'interprétation.

A ce titre, elle relève de « *l'épistémologie des sciences historico-herméneutiques, que Habermas distingue des sciences empirico-analytiques (les sciences expérimentales)* » (Dejours, 2008 : 249). Les sciences historico-herméneutiques, ou sciences humaines, qui s'inscrivent dans la perspective subjectiviste de la sociologie compréhensive de Dilthey et de la théorie critique de Habermas (Alderson, 2001), considèrent que la réalité est relative et liée au moment historique, à l'état des préoccupations sociales et à l'ensemble des connaissances disponibles (Mucchielli, 1994). On peut donc désigner l'herméneutique comme l'art de comprendre, et ce « comprendre » auquel fait appel la psychodynamique du travail est à la fois affectif et intellectuel (cognitif) (Dilthey, 1942, 1947). Il est « affectif » dans le sens où le chercheur doit tenter de ressentir ce que les participants éprouvent. Il est « intellectuel », dans la mesure où le chercheur doit saisir le sens de ce que les participants expriment. Le chercheur tente, pour cela, de comprendre en profondeur ce que les participants vivent (Mucchielli, 1994), en se faisant proche d'eux au point de vibrer émotivement à leur vécu. Il est ainsi possible de qualifier l'approche psychodynamique d'intersubjective, puisque qu'il s'agit en quelque sorte de comprendre l'autre par retour sur soi-même (Périlleux, 1996).

C'est d'ailleurs là toute la difficulté d'une analyse en psychodynamique du travail, car l'objectif du chercheur revient à recueillir des éléments d'une réalité qui n'apparaissent pas à l'œil nu, et qui échappent même à la conscience de ceux qui la

vivent. Selon Marie Alderson, « *les individus ne sont pas conscients de tout ce qui les habite, les anime et les mobilise au travail ; une part de la souffrance et du plaisir vécu échappe, en effet, à leur conscience* » (Alderson, 2004a : 245). Ce sont justement ces plages du sujet que l'investigation en psychodynamique du travail veut explorer.

La psychodynamique du travail place la subjectivité au cœur de la recherche, en en faisant un élément constitutif de la compréhension des rapports entre le plaisir et la souffrance d'une part, et le travail d'autre part : le travail sur le terrain est basé sur la rencontre de plusieurs subjectivités et c'est à travers cette intersubjectivité que peuvent se laisser dévoiler le plaisir, la souffrance, et les facteurs qui agissent sur eux. Dans ce contexte, le chercheur fait office de décrypteur de l'expérience vécue. Il est plutôt un interprétant ou « *un interlocuteur qui, à travers sa subjectivité, va soutenir le travail de mise en forme de sens en interaction avec les membres du collectif étudié* » (Carpentier-Roy, 1995b : 39). Car d'un point de vue herméneutique, le chercheur aborde les phénomènes qu'il étudie à travers son histoire, ses préjugés ou ses préconceptions (Allen, 1995). Le travail sur le terrain repose donc toujours sur une appréciation subjective du chercheur, confronté à la subjectivité des membres des collectifs étudiés qui, elle, se manifeste par des commentaires, des dits et des non-dits, des comportements, des pratiques, etc.

Si la subjectivité des travailleurs peut s'exprimer de plusieurs manières, c'est la parole qui est le médiateur, le mode d'expression privilégié dans ce genre de recherche. L'enquête psychodynamique exige donc, comme nous l'avons vu, de passer par la parole des travailleurs. Pour Dejours (Dejours, 2008 : 249), c'est d'ailleurs le processus de l'interprétation de la parole qui est à même de révéler une réalité. Cette interprétation de la parole met en jeu la totalité de l'être et priorise la compréhension, en ce sens que c'est le langage qui sert de moyen d'objectivation du vécu subjectif de la situation de travail étudiée. Trudel relève que « *c'est à travers le véhicule privilégié du langage que se trouve la voie d'accès à la signification que les sujets accordent à leurs actions* » (Trudel, 2000 : 45).

8.4 Un ancrage dans la théorie du sujet

Nous venons de le voir, la psychodynamique du travail met en exergue qu'une part du plaisir et de la souffrance vécue au travail échappe à la conscience des individus (Alderson, 2004a : 245). C'est grâce à l'éclairage de la psychanalyse que cette approche est en mesure d'investiguer cette part inconsciente de la subjectivité qui anime les individus au travail.

Par ailleurs, la psychodynamique du travail est reliée à la « théorie du sujet » qui regroupe, au sens large, les courants en sciences humaines (sociologie, anthropologie, ethnologie, etc.) axés sur l'étude du sujet et des rapports sociaux. Tous ces courants ont le souci commun de « réintroduire le sujet singulier dans l'histoire des rapports sociaux et de faire ainsi une analyse qui ne serait pas expurgée du sujet producteur de signification » (Carpentier-Roy, 1995b : 37-38). Il importe de donner « une place et une valeur heuristique au sujet, témoin de son vécu, et ainsi réhabiliter le témoignage collectif des agents sociaux en lui accordant le statut d'une représentation valable de la réalité du travail » (Carpentier-Roy, 1990 : 78).

La théorie du sujet se situe dans le monde du sens, de la pertinence, et fait référence à la réalité de l'être conscient, à sa subjectivité. Elle propose une conception de la connaissance dans laquelle une place importante est faite aux sujets qui construisent leur univers social et par lequel ils sont également construits. Mais cette subjectivité, qui se rapporte à l'être conscient, est aussi structurée par une autre dimension, celle de l'inconscient. Carpentier-Roy précise en effet que c'est cette référence à l'inconscient qui caractérise la psychodynamique du travail, dans la mesure où elle l'inscrit dans la totalité du sujet, le faisant fonctionner comme élément de sens (Carpentier-Roy, 1992a).

C'est pourquoi l'on peut dire que les travailleurs sont considérés tantôt comme des acteurs déterminés par les contraintes organisationnelles, structurelles et managériales, tantôt comme des sujets libres. Pour Carpentier-Roy, ils sont à la fois « agis par » et

« agissant sur » l'organisation du travail (Carpentier-Roy, 1995b). En d'autres termes, le sujet peut, dans une perspective psychodynamique, penser son rapport au travail, en trouver le sens, mais également agir sur cette réalité pour la rendre conforme à ses besoins et à ses désirs (Alderson, 2004a : 245). C'est ce qui va lui permettre, finalement, de construire son identité au travail. Il est dès lors possible d'en déduire une conception de l'homme différente de celle qui a cours habituellement dans les sciences de l'administration et du management : celle de l'homme concret, vivant, sensible, réactif et souffrant, animé par une subjectivité (Dejours, 1990 : 691).

9. Le positionnement du chercheur : choix méthodologiques et épistémologiques opérés

Après avoir décrit de manière approfondie la méthode d'enquête propre à la psychodynamique du travail, nous sommes désormais en mesure de définir plus précisément les contours de notre démarche et d'expliquer les choix méthodologiques et épistémologiques que nous avons dû opérer au moment d'aborder notre terrain d'enquête. Il y a en effet divers éléments propres à la méthodologie psychodynamique que nous avons souhaité retenir, dans la mesure où ils nous semblent extrêmement pertinents lorsque l'on souhaite réaliser une recherche comme la nôtre. Ces éléments sont les suivants :

- Puisqu'il est impossible de quantifier des notions comme le plaisir et la souffrance, une méthodologie qualitative doit être privilégiée.
- La dimension subjective du travail ne peut être appréhendée qu'en passant par l'écoute de la parole des travailleurs.
- L'objectif du chercheur revient à recueillir des éléments d'une réalité qui échappent parfois à la conscience de ceux qui la vivent. Il existe ainsi des conditions intersubjectives spécifiques entre locuteurs (travailleurs) et destinataire (chercheur) pour rendre effective la puissance du langage.
- Il s'agit de donner un sens à une situation et non d'établir un lien de causalité, en recourant à la technique de l'interprétation : le chercheur fait office de décrypteur de l'expérience vécue.

A la suite de la psychodynamique du travail, il nous apparaît donc très clairement que la méthodologie qualitative est la mieux à même d'appréhender la dimension subjective du travail. Et que celle-ci passe inévitablement par une écoute attentive de la parole des travailleurs, comme nous l'avons vu. Cependant, la question de l'analyse et de l'interprétation des données issues des enquêtes qualitatives fait débat au sein de la communauté scientifique (Andreani & Conchon, 2005). La controverse la plus importante concerne le rapport entre analyse et interprétation, comme le montrent les récents travaux en sciences sociales (Denzin & Lincoln, 2000; Mucchielli & Paillé,

2003). D'un côté, le courant traditionnel de l'analyse qualitative privilégie la rigueur et l'analyse minutieuse des informations recueillies afin d'en extraire le contenu et les idées. L'analyse de contenu, qui est la méthode d'analyse la plus connue, consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter (Krippendorff, 2003). Elle cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible.

De l'autre côté, l'approche interprétative s'attache, elle, à dégager les résultats en fonction des réflexions et de la subjectivité du chercheur autant que des données elles-mêmes. C'est une approche plus récente d'analyse qualitative (Denzin & Lincoln, 2000), qui fournit une lecture globale des données en éclairant et en complétant ses conclusions à la lumière des objectifs de l'étude. Le but est de mieux répondre à la problématique de l'étude et d'obtenir des conclusions plus près de la réalité.

Les dimensions subjectives et intersubjectives ayant une grande importance dans le cadre de notre recherche, on comprend dès lors pourquoi nous avons fait le choix d'opter pour une approche interprétative au moment d'aborder notre terrain d'enquête. Ce type d'approche est fondé sur un système d'explication général qui va au-delà des données et qui les généralisent. A l'aide du jugement du chercheur, l'approche interprétative fait la synthèse entre les idées fortes du terrain et le contexte dans lesquelles elles s'inscrivent. Elle est donc basée sur l'intervention du chercheur, qui devient partie intégrante des résultats au même titre que les données elles-mêmes (Denzin & Lincoln, 2000; Mucchielli & Paillé, 2003; Spiggle, 1994). Sa subjectivité sert à améliorer la compréhension des faits.

L'interprétation subjective suit un processus en deux phases : une phase de déconstruction des données, suivie d'une phase de reconstruction des résultats (Deslauriers, 1991). La première phase consiste à sortir de la transcription et des analyses minutieuses, pour rechercher ce que les résultats signifient aux yeux des objectifs de l'étude. Elle s'éloigne des données en leur donnant un sens et en les expliquant, ce qui fournit des points de repère à ceux à qui l'enquête est destinée. Cette première phase présente les contextes qui influencent les conclusions et dégage

les enseignements à tirer. Il s'agit, en d'autres termes, d'une démarche discursive de reformulation et d'explication du sens.

Puis dans la seconde phase, l'interprétation produit une argumentation et développe ses propres idées, d'où la notion de reconstruction. Le chercheur fait part de ce qu'il a ressenti et de ses réflexions pour les évaluer. Son art consiste à construire le sens et à convaincre les destinataires de l'étude du bien-fondé de ses raisonnements. Le mécanisme de reconstruction fait donc appel à l'imagination et au pouvoir de conviction du chercheur. Les ressources qu'il mobilise sont sa créativité et son sens de la communication.

10. Déroulement de la recherche

Remarque préliminaire

Nous avons tenté, lors de notre recherche de terrain, de respecter au mieux le déroulement habituel d'une enquête en psychodynamique du travail. Cependant, certains aménagements ont été nécessaires par rapport à l'approche classique, en raison notamment des accords passés avec la direction de l'ORP, mais également des contraintes liées à la réalisation d'un travail de thèse.

Tout comme une enquête en psychodynamique du travail, notre recherche a été menée en deux phases bien distinctes :

- La pré-enquête, qui comprend l'ensemble des démarches préalables réalisées par le chercheur
- L'enquête interprétative proprement dite, qui couvre la période allant des entrevues collectives à la remise du rapport de recherche aux participants et à la direction de l'organisation

Ce sont ces deux temps de l'enquête que nous nous proposons d'explicitier ci-après.

10.1 La pré-enquête

La première étape de notre enquête de terrain est appelée la pré-enquête. Lors de cette phase préliminaire, le chercheur vise à pénétrer dans l'entreprise, à connaître le milieu, à réunir les informations sur le travail, ses transformations et ses modifications, par divers moyens tels que la consultation de documents à caractère technique, économique et scientifique ou des visites guidées par l'employeur ou les travailleurs (Trudel, 2000 : 48-49). La pré-enquête a pour but « *d'acquérir la base concrète nécessaire pour comprendre de quoi parlent les travailleurs participant à l'enquête et d'avoir à sa disposition une représentation imagée des conditions environnementales de la souffrance* » (Dejours, 2008 : 194). Elle permet également d'approcher

l'organisation réelle du travail et de côtoyer les travailleurs qui participeront ensuite aux entretiens collectifs. Mais revenons plus en détail sur ces différents éléments.

10.1.1 La demande

Pour entreprendre une investigation de type psychodynamique, Dejours pose une condition importante : « *Une demande ne peut être retenue que si elle émane des travailleurs eux-mêmes ; une demande qui ne serait pas formulée par les intéressés ne serait pas recevable* » (Dejours, 2008 : 193). En conditionnant sa faisabilité, l'analyse de la demande est donc un temps important de l'enquête. Cela peut s'expliquer notamment par le caractère exigeant d'une telle démarche. Pour Alderson, la visée ultime de l'enquête est la transformation, par les travailleurs eux-mêmes, des aspects de l'organisation du travail qui les font le plus souffrir (Alderson, 2001). Leur implication et leur investissement sont, de ce fait, nécessaires. Et comme en psychodynamique du travail la demande s'adresse à un chercheur, c'est-à-dire à une personne indépendante, et non pas à un sympathisant ou à un militant, les demandeurs doivent en outre avoir conscience que les résultats de l'enquête peuvent être contradictoires avec les positions syndicales officielles. La rigueur du travail de recherche est à ce prix.

Ainsi donc, une demande qui ne serait pas formulée par les intéressés ne serait pas recevable selon Dejours. Mais certains psychodynamiciens ont quelque peu nuancé ces propos. Pour Trudel, par exemple, « *certaines expérimentations permettent toutefois de relativiser cette condition au profit de l'établissement de critères contribuant à assurer l'appropriation de la démarche et des résultats d'une enquête en psychodynamique par les participants* » (Trudel, 2000 : 46). Car si la vaste reconnaissance dont bénéficie la psychodynamique du travail en France permet à son fondateur de poser une telle exigence, la méconnaissance de l'approche en Suisse entrave grandement, du moins pour l'instant, la demande spontanée d'investigation par les travailleurs eux-mêmes. Cela veut dire que la question de la nécessaire demande d'enquête par les travailleurs eux-mêmes peut être interprétée de manière plus large. Une enquête de ce genre peut alors être pertinente et recevable, comme c'est le cas

pour la présente étude, si après avoir informé précisément un ensemble de travailleurs sur la nature, le but et les exigences d'une telle démarche, celui-ci donne son consentement éclairé de participation. Le groupe doit donc percevoir, dans son expérience de travail, un malaise suffisamment important pour motiver une investigation. Ainsi, un critère plus général assurant l'appropriation de l'enquête serait la prise de conscience et l'expression d'un malaise partagé par un groupe de travailleurs (Trudel, 2000 : 46). Vézina et Carpentier-Roy ajoutent que l'intensité de ce malaise doit être telle que les travailleurs envisagent difficilement de pouvoir continuer à travailler dans l'état actuel des choses (Vézina & Carpentier-Roy, 2000 : 148). En d'autres termes, la démarche doit faire écho chez les travailleurs, et elle doit être pressentie comme pouvant être un moyen adéquat de dénouer la situation à laquelle ils sont confrontés. Cela a bien été le cas dans notre recherche.

10.1.2 La préparation de l'enquête

Lorsque la problématique de la demande est réglée, on peut passer à la préparation de l'enquête à proprement parler. Dans un premier temps, il est nécessaire de préciser, du côté des chercheurs, qui va y participer. Car une autre particularité d'une enquête en psychodynamique du travail est qu'elle repose sur le regroupement de plusieurs chercheurs d'appartenance disciplinaire différente, constitués en collectif de chercheurs. On regroupe en général deux à trois chercheurs, dont l'un au moins n'est pas psychopathologiste : il peut être sociologue, ergonomiste ou économiste (Dejours, 2008). Ce collectif est utile lors de l'analyse des entretiens, car il permet aux différents chercheurs de confronter leurs subjectivités et de partager leurs différents éclairages disciplinaires.

En lien avec les exigences d'une thèse de doctorat, des adaptations importantes ont dû être effectuées à ce niveau. Il n'y a ainsi pas eu de collectif de chercheurs à proprement parler : le chercheur a été seul pour réaliser les entretiens collectifs. La partie interprétative des entretiens s'est faite, elle, avec l'aide d'un chercheur associé, à savoir le directeur de thèse. Cela signifie concrètement que le jugement subjectif du

chercheur principal a été confronté à une seconde lecture subjective, de manière à étayer l'analyse. Ce travail n'a donc pas constitué une enquête en psychodynamique en bonne et due forme, mais a plutôt permis de donner une lecture psychodynamique à un problème organisationnel.

Il a fallu préciser, ensuite, qui allait participer du côté des travailleurs. Car l'enquête passe par un collectif constitué *ad hoc* et ne peut pas porter sur des individus pris isolément. Les groupes qui participent à la recherche, appelés « collectifs d'enquête », sont constitués sur une base volontaire. Pour Maranda, Rhéaume, Condamine et Girard, la démarche de recherche ne s'inscrit pas dans une logique de description factuelle exhaustive ou de vérification systématique d'hypothèses, mais plutôt dans une perspective d'interprétation du sens donné au travail par les travailleurs (Maranda, et al., 2001).

Durant la préparation de l'enquête, plusieurs objectifs doivent être atteints (Dejours, 2008 : 193-195) : il faut tout d'abord réunir des informations sur le procès de travail et sa transformation. Cette phase, que l'on nomme le travail documentaire, suppose un accès à divers types de documents, qu'ils soient techniques, économiques ou scientifiques. Il faut également avoir accès à l'organisation. Le but de ce travail documentaire est d'acquiescer la base concrète nécessaire pour comprendre de quoi parlent les travailleurs qui participent à l'enquête, et d'avoir une meilleure représentation des conditions environnementales de la souffrance. Il faut ensuite procéder, à travers une phase d'observation non participante, à une approche de l'organisation réelle du travail, c'est-à-dire celle qui met en scène la dimension des conflits entre travailleurs et encadrement. Revenons maintenant sur ces différents éléments.

10.1.2.1 Le travail documentaire

Le travail documentaire consiste donc à recueillir des informations sur tout ce qui touche au travail et à ses mutations récentes. Il faut pour cela avoir accès à des

documents à caractère technique, économique ou scientifique. Mais cela ne suffit pas à comprendre, lors des entretiens de groupe, de quoi parlent les travailleurs. Il est important de se faire également une idée précise de l'environnement sensoriel dans lequel évoluent ces derniers, puisque cet environnement joue un rôle capital dans l'expression de leur souffrance et de leur plaisir au travail (Alderson, 2001).

L'accès à l'organisation peut alors s'avérer d'une grande utilité. Le chercheur doit pouvoir la visiter et se faire une représentation des lieux de travail des personnes enquêtées. Pour cela, il faudrait dans l'idéal à la fois une visite guidée « officielle », organisée par l'employeur, et une visite avec un travailleur participant à l'enquête. Si ce n'est pas une condition *sine qua non*, cette étape est tout de même intéressante dans la mesure où des différences notables apparaissent entre les deux types de visites. En effet, la visite patronale souligne généralement surtout les aspects techniques et les innovations technologiques, alors que la visite avec les travailleurs souligne plutôt les questions de pénibilité, de contraintes, c'est-à-dire ce qui se passe du point de vue humain.

10.1.2.2 L'observation non participante

L'observation non participante réfère, elle, à une observation préalable dans chacune des « unités » engagées dans l'étude. Il s'agit d'accéder à l'organisation réelle du travail, c'est-à-dire celle qui met en scène la dimension des conflits entre travailleurs et encadrement. Le chercheur doit notamment appréhender l'histoire des luttes, des incidents et des situations conflictuelles en général, de manière à avoir accès à la dimension dynamique, c'est-à-dire aux termes des négociations concrètes sur les rythmes de travail, les solidarités explicitées, les divisions et les contradictions entre travailleurs, etc. (Dejours, 2008).

L'observation non participante dure en principe de deux à sept jours par unité, en fonction de la grandeur des différentes structures. Le but d'une telle approche est de permettre au chercheur de développer une représentation sensible du travail et de son

contexte, et non pas d'obtenir une description détaillée des dimensions observées. Cette représentation va permettre au chercheur de s'y référer lors de la préparation des entretiens qui font suite à la pré-enquête, tout comme lors de l'analyse des entrevues. Les propos des participants peuvent ainsi être rapidement et adéquatement compris par le chercheur.

Il faut toutefois relever que dans le cadre de notre recherche, il n'a malheureusement pas été possible pour nous de réaliser cette étape, en raison des accords passés avec la direction de l'ORP.

10.1.2.3 La constitution des collectifs d'enquête

Pour accéder à une plus grande intelligibilité des situations de souffrance au travail, l'approche retenue, qui passe par la parole des travailleurs et la discussion contradictoire entre eux, est la méthodologie la plus pertinente au regard de son objet. Nous l'avons vu. Une telle étude visant l'analyse de l'expérience collective de travail, il n'y a donc pas d'entretiens individuels, mais l'implication dans l'enquête de travailleurs constitués en collectifs *ad hoc*, nommés « collectifs d'enquête ». Pour Valette, il n'est pas possible d'avoir accès au vécu des personnes si celles-ci ne sont pas d'accord pour en parler (Valette, 2002 : 83-84). La qualité de l'intervention en psychodynamique du travail est donc tributaire du respect d'une règle méthodologique essentielle : le volontariat des participants.

Pour s'assurer d'avoir des témoignages authentiques, il n'y a ainsi aucune exigence de constituer des échantillons représentatifs. Bénard ajoute que « *c'est l'engagement personnel qui importe dans la constitution du collectif d'enquête plus que la représentativité objective des personnes (genre, âge, catégorie socio-professionnelle, etc.)* » (Bénard, 2006 : 157). Si le volontariat est aussi important, c'est que l'intervention n'a pas pour objectif d'établir un inventaire des plaintes, mais bien de mobiliser la capacité de penser des participants sur l'analyse des problèmes concrets qu'ils rencontrent, et sur les marges de manœuvre dont ils disposent pour résoudre les

difficultés qui se présentent à eux. Ce travail ne peut être entrepris qu'avec des personnes qui sont persuadées que parler de la dimension subjective du travail peut être utile pour dénouer les situations difficiles et trouver de meilleurs compromis avec les contraintes de travail.

Afin de favoriser des échanges fructueux, nous avons constitué des groupes relativement restreints, comprenant de 4 à 7 personnes. Il faut tout de même relever que le vécu subjectif au travail en tant qu'objet de recherche peut soulever de la méfiance tout au long de la démarche. Il arrive que les employés qui sont sollicités n'aient pas une très grosse conviction sur la valeur de la démarche de recherche qui leur est proposée. Certaines personnes refusent même d'y participer, invoquant qu'il n'y a plus rien à faire pour changer quoi que ce soit dans leur organisation. En revanche, nombreux sont les participants qui ont accepté les entrevues collectives comme moyen de retrouver un peu d'emprise sur leur travail, sans trop savoir où cela pouvait les mener. Ce que l'on a remarqué en définitive, c'est que les gens ont un grand besoin de parler de ce qu'ils vivent au travail.

10.2 L'enquête interprétative

Le second temps est l'enquête proprement dite, c'est-à-dire la période allant des entrevues collectives, visant la collecte des données, à la rédaction du rapport de recherche. Elle s'est déroulée sur un lieu consacré par le travail, c'est-à-dire une salle de réunion de l'organisation investiguée, et a rassemblé divers groupes de travailleurs au fait du but de la recherche.

Lors de ces différentes entrevues collectives, le chercheur s'est tout d'abord présenté, et après avoir formulé la thématique – étudier les relations éventuelles entre l'organisation du travail et la souffrance psychique –, il a demandé aux travailleurs de donner leurs explications et leurs interprétations de la situation de travail pathogène. Le but était de recueillir le commentaire verbal des travailleurs sur le contenu de leur demande. Les entretiens collectifs ont ainsi consisté, pour le chercheur, à stimuler

l'expression libre des travailleurs sur leur plaisir au travail, sur leur souffrance et sur les moyens qu'ils mettent en place pour y faire face (Trudel, 2000 : 49-50). L'analyse de la parole collective vise à comprendre ce qui est vécu et dont le sens échappe, au départ, à la conscience des travailleurs impliqués dans l'enquête. Les entretiens de groupe sont suivis d'un travail d'analyse et d'interprétation des chercheurs, travail qui prend la forme d'un rapport écrit soumis à la discussion avec les travailleurs.

10.2.1 La collecte et l'interprétation des données

Au fur et à mesure de l'enquête proprement dite, ce qui est plus particulièrement prospecté, c'est ce qui fait l'objet d'une discussion contradictoire entre les membres du groupe. Les positions contradictoires qui apparaissent au cours de l'enquête ne sont pas combattues par le chercheur. Après les avoir repérées, ce dernier pouvait ensuite les reformuler en termes de postures différenciées qui ont généralement une valeur heuristique au regard des systèmes défensifs. Pour Dejours, « *un effort particulier est fait pendant l'investigation par les chercheurs pour repérer les liens existant entre les expressions de la souffrance (ou du plaisir), les expressions positives ou les silences activement respectés sur certaines zones, d'une part, et les caractéristiques de l'organisation du travail, d'autre part. Lorsque de tels liens sont repérés, s'ils ne l'ont pas été auparavant par le groupe, il est alors possible de les proposer comme interprétation, à nouveau soumise à la critique* » (Dejours, 2008 : 196). La subjectivité du chercheur est donc directement engagée dans la technique de l'enquête.

Une interprétation juste est alors très importante, en ce sens qu'elle entretient et relance la discussion. Elle déclenche l'arrivée de nouvelles thématiques de discussion, de nouvelles anecdotes, de nouveaux commentaires, « *qui élargissent le propos, s'enchaînent à l'interprétation et la reprennent en lui faisant subir des transformations qu'il s'agit justement de repérer* » (Dejours, 2008 : 197). Ce dont il fallait rendre compte durant l'entretien, c'est de l'écart existant entre la parole des travailleurs et l'expérience du chercheur. Pour ce dernier, le but était de mettre en

forme ce qui lui paraissait étonnant, surprenant ou incompréhensible dans sa rencontre avec les travailleurs, par rapport à l'expérience qu'il possédait par ailleurs.

Pour cela, l'observation clinique est essentielle dans une démarche de type psychodynamique. Pour Dejours, il est important de mettre par écrit, en plus de la description des faits observés, ce qui a été repéré par le chercheur pendant le cours même de l'investigation, c'est-à-dire les mouvements qui se jouent entre le groupe de travailleurs et le chercheur (Dejours, 2008). Ce travail consiste à faire ressortir et à expliciter le cheminement de la pensée du chercheur au cours de l'investigation et au contact des travailleurs.

La rédaction de l'observation s'est faite, elle, aussitôt chaque séance d'investigation achevée, à partir de la mémoire du chercheur. Mais cela n'avait rien à voir avec un simple compte rendu ou un décryptage de bandes magnétiques, en ce sens que ces techniques ne permettent pas un véritable travail d'interprétation. C'est par contre le compte rendu commenté du chercheur qui était beaucoup plus intéressant pour la discussion. Selon Alderson, ce qui est mis en exergue, c'est le travail psychique de l'investigateur, et ses effets en retour sur le développement des commentaires et de la discussion des travailleurs, au cours de l'investigation (Alderson, 2001). Un tel compte rendu, vivant, commenté et subjectif, est bien différent d'un compte rendu visant l'objectivité. Au terme des entrevues de collecte des données, le chercheur procédait à l'analyse de contenu et élaborait des interprétations. L'analyse retenue était ensuite restituée, comme nous allons le voir, au collectif d'enquête concerné (entrevue de validation) afin qu'il valide ou nuance les interprétations proposées.

Notons encore que dans ce cadre de fonctionnement, la position du chercheur doit être clarifiée au départ. Car ce dernier « *porte son regard sur une situation collective de rapports sociaux de travail à interpréter et non pas sur des situations individuelles à diagnostiquer ou à traiter* » (Trudel, 2000 : 49-50). Ainsi, des interprétations qui montreraient des problématiques individuelles seraient fausses selon la théorie en psychodynamique, par rapport à l'objet de recherche. La cible de l'enquête est bien le

rapport du collectif au travail et les effets d'occultation des systèmes défensifs collectifs sur le mode d'action de l'organisation du travail et ses effets pervers au regard de la santé psychique.

10.2.2 La validation des résultats et la rédaction du rapport de recherche

Au terme du processus de récolte des données, c'est-à-dire au terme du premier entretien de groupe, la subjectivité qui a été mise à nu doit encore subir ce que l'on appelle des épreuves de vérité. Cette validation des résultats se fait généralement à deux reprises (Dejours, 2008 : 209-210). Tout d'abord durant l'enquête elle-même, à travers les commentaires du chercheur qui sont donnés au fur et à mesure de la discussion. Ceux-ci font alors déjà l'objet d'un rejet ou d'une reprise. Ensuite, le chercheur doit présenter aux travailleurs qui ont participé à l'enquête, au cours d'une entrevue dite de restitution, une synthèse de ses interprétations, de ses observations et de ses résultats, en produisant un rapport provisoire. Cette fois, la restitution doit être clairement ramenée au rapport entre souffrance et organisation du travail. Pour Carpentier-Roy, cette rencontre peut encore donner lieu à des discussions, des objections, et elle peut aussi faire émerger de nouveaux facteurs négligés par le chercheur ou ouvrir de nouvelles hypothèses (Carpentier-Roy, 1995b). Pour Bénard, l'entrevue de restitution suscite des précisions sur le fond, ainsi qu'une approbation et la reconnaissance que l'interprétation vient conforter la perception de la réalité vécue par les travailleurs (Bénard, 2006 : 157). La démarche s'appuie donc sur la conviction que le sujet est porteur de sens, ce qui ouvre la porte à l'enrichissement de la compréhension du phénomène étudié. Pour Cru, en effet, « *une interprétation n'a de valeur en psychodynamique du travail que si elle libère du sens* » (Cru, 1987 : 31).

C'est uniquement après cette phase de restitution que les résultats de l'analyse se trouvent validés par le collectif. A noter que le chercheur doit s'assurer que ses interprétations et ses conclusions émergent des contextes et des individus, et non pas de son imagination ou de ses idéologies. Le chercheur rédige ensuite le rapport final d'enquête. Celui-ci est adressé au collectif d'enquête qui, à l'interne, va débattre des

résultats et en tirer des enseignements ou des pistes de travail sur la transformation de l'organisation du travail. A ce sujet, il faut encore savoir qu'une enquête en psychodynamique du travail ne vise pas à modifier le travail, mais le « travailler », c'est-à-dire la transformation du rapport subjectif au travail. Molinier souligne que *« les modifications des états de choses qui interviendraient après une enquête ne peuvent pas être considérées, en tout cas par nous-mêmes, comme le résultat objectif qui validerait la réussite ou le succès de l'enquête. Si les gens mettent en rapport certaines transformations de l'organisation du travail avec l'enquête, ce sont eux qui ont produit ces nouvelles solutions et ce sont eux qui pensent que ces transformations sont un des effets de l'enquête »* (Molinier, 2002b : 135).

11. Considérations éthiques et déontologiques, critères de rigueur de la recherche et limites méthodologiques

Considérations éthiques

En plus d'être indépendante des autorités syndicales de l'institution et d'avoir reçu l'assurance que la directrice de l'ORP considérerait de manière favorable les suggestions de réaménagement de l'organisation du travail que les participants lui adresseraient au terme de l'étude afin de réduire la souffrance vécue au travail, la recherche impliquait d'autres considérations éthiques d'ordre général ou plus spécifique.

Parmi ces considérations éthiques générales figurent en premier lieu l'important engagement du chercheur et des participants à la plus stricte confidentialité en regard des propos échangés en entretiens⁷. Le chercheur s'engage également à ne diffuser dans le rapport de recherche remis à la direction que les éléments autorisés par les participants. En contre-partie, les participants s'engagent à livrer une parole authentique.

En ce qui concerne les considérations éthiques plus spécifiques à la présente recherche, elles sont en lien avec la nature un peu particulière de la démarche qui est demandée aux participants. Elles sont, de ce fait, encadrées par la perspective d'amener ces derniers à prendre conscience des éléments de plaisir et de souffrance au travail, de manière à pouvoir ensuite soit décider d'agir sur les dimensions à transformer, soit s'organiser pour fonctionner le mieux possible avec ce qu'il n'est pas possible de changer.

Réaliser un tel travail de réflexion sur le rapport que l'on entretient avec son travail est une démarche difficile et complexe, qui peut être source d'anxiété. C'est pourquoi il a fallu informer les participants, au préalable, de l'inconfort qu'ils peuvent ressentir en raison du caractère introspectif de la démarche demandée, de la dimension

⁷ Voir la Charte de confidentialité en annexe.

intersubjective des discussions et de l'exigence de l'authenticité de la parole. Ainsi, objectiver le plaisir et la souffrance vécus au travail est susceptible d'avoir des conséquences à la fois sur le rapport au travail et sur la gestion collective de l'organisation du travail. Mais il faut prendre ces conséquences de manière positive, dans le sens où prendre conscience de la souffrance vécue et de ses sources ouvre sur une possibilité d'amélioration du rapport au travail. La démarche est, en effet, animée par le souci d'un mieux être au travail.

Considérations déontologiques

Pour Dejours et Abdoucheli, la démarche psychodynamique est assujettie à des règles déontologiques qui sont à la base des fondements de l'engagement intersubjectif chercheur-travailleur (Dejours & Abdoucheli, 1990). Ainsi, la démarche qui vise à élucider la souffrance au travail requiert un cadre où méthodologie et déontologie vont de pair. Vézina explique par exemple que la mise au jour des stratégies défensives déployées par les travailleurs risque de laisser ces derniers plus vulnérables (Vézina, 2000). Dans ce sens, la responsabilité du chercheur repose sur la conscience qu'une interprétation qui atteindrait trop brutalement une réalité, même si elle est pertinente, pourrait s'avérer inadéquate parce qu'elle paralyserait le groupe et la discussion : « [...] *La mise à nu de la souffrance [...] peut parfois être intolérable et menacer des individus ou le groupe tout entier dans son rapport aux contraintes organisationnelles, et occasionner ensuite de sérieuses difficultés lors du retour à la situation de travail* » (Dejours, 2008 : 197). Afin d'éviter de susciter des résistances inutiles, il pourrait être opportun, selon les cas, de proposer d'abord une version atténuée d'une interprétation potentiellement menaçante, pour aider le sujet à entrer en contact avec le contenu de l'interprétation et de l'appivoiser.

Critères de rigueur de la recherche et limites méthodologiques

Les critères de rigueur qui ont guidé et encadré la présente étude sont bien évidemment ceux de la recherche qualitative, à savoir la crédibilité des conclusions de l'étude, ainsi que la confirmation et la fiabilité des résultats. Certes, la psychodynamique du travail ne réfère pas spécifiquement à ces critères, mais leur

esprit est cependant perceptible dans la méthode d'enquête propre à l'approche. Il n'y a donc aucune raison valable de ne pas intégrer ces critères à la recherche.

Dans le contexte de la présente recherche, le critère de crédibilité se vérifie par la correspondance entre les perceptions subjectives des collectifs d'enquête et les interprétations ou l'analyse réalisée par le chercheur. Les conclusions d'une recherche sont ainsi crédibles lorsque les participants reconnaissent et s'approprient la signification de l'expérience subjective de travail tel que décrit. C'est donc la validation des résultats par les participants qui va permettre d'établir la crédibilité d'une recherche qualitative, ce qui pourrait constituer une première limite d'un point de vue méthodologique. Or, dans le cadre de notre étude, les entrevues de restitution et la soumission du rapport préliminaire aux participants ont assuré cette crédibilité : la séance de restitution permet de garantir que les propos tenus lors des entretiens de groupe reflètent l'opinion générale du groupe, puisque les participants doivent valider ou invalider les conclusions du chercheur.

En ce qui concerne la confirmation des résultats, le chercheur doit s'assurer que ses interprétations et ses conclusions émergent des contextes et des individus, et non pas de son imagination ou de ses idéologies. Pour ce faire, il a fallu nous assurer tout au long des entretiens de collecte des données de la pertinence de notre compréhension de la parole collective entendue. A ce titre, la confrontation des subjectivités durant les entrevues de restitution a également contribué à assurer cette confirmation. Notons encore que dans le cadre de notre étude, la description détaillée de la logique du processus décisionnel lors de l'analyse et de l'identification des thèmes contribuent à la fiabilité des résultats. Les enregistrements et la soumission du rapport préliminaire aux participants offrent aussi leur part d'appui à la fiabilité des résultats.

Durant la phase de pré-enquête, nous avons vu que la méthodologie propre à la psychodynamique du travail proposait une période d'immersion, à l'aide d'une observation non participante. L'immersion, qui procure un accès à l'organisation réelle du travail, c'est-à-dire celle qui met en scène la dimension des conflits entre

travailleurs et encadrement, aurait permis au chercheur de développer une représentation sensible du travail et de son contexte avant d'entamer la phase cruciale des entretiens de groupe. Malheureusement, il n'a pas été possible pour nous de réaliser cette étape, en raison des accords passés avec la direction de l'ORP, ce qui constitue une autre limite méthodologique. Dans le même ordre d'idées, il aurait sans doute été très intéressant de procéder à des entretiens individuels afin d'aller plus en détails dans l'analyse, mais on comprend aisément pourquoi nous ne l'avons pas fait⁸.

Concernant finalement la composition des groupes, il est vrai qu'elle aurait pu empêcher une discussion libre ou empêcher certaines prises de position, notamment en cas de conflits entre personnes. Mais cela n'a fort heureusement pas été le cas, comme de nombreux employés l'ont d'ailleurs à juste titre relevé. Mentionnons encore que sur les 40 employés que compte l'ORP étudié, 36 personnes ont participé à l'étude, ce qui donne une représentativité très élevée.

⁸ Voir à cet égard le chapitre relatif à la méthodologie.

PARTIE EMPIRIQUE

QUATRIÈME PARTIE : le terrain

12. La politique du chômage en Suisse comme terrain d'enquête

De par son ampleur, le chômage est devenu, tout au long du 20^{ème} siècle, un des problèmes sociaux et économique les plus importants dans bon nombre de pays. Lorsqu'il atteint des niveaux très élevés, il transforme la structure sociale de la société et suscite une grande inquiétude. C'est un phénomène qui est directement lié à l'évolution de la conjoncture, et personne ne peut prédire à long terme quelle sera cette évolution. Cela explique pourquoi il est important, dans les périodes de haute comme de basse conjoncture, de disposer d'outils efficaces permettant d'apporter un soutien valable aux personnes touchées par ce fléau.

En Suisse, les décisions en matière de politique du chômage sont essentiellement du ressort de la Confédération. En effet, l'autorité fédérale du marché du travail est responsable de la mise en œuvre de la loi sur le service de l'emploi, ainsi que de la loi sur l'assurance-chômage. Pour mener à bien cette mission, elle peut s'appuyer, comme nous le verrons⁹, sur différents partenaires.

12.1 L'échelon fédéral pour la prise de décision

12.1.1 Le rôle du Secrétariat d'État à l'économie (SECO)

Dans notre pays, c'est le Secrétariat d'État à l'économie, ou SECO, qui s'occupe des questions ayant trait à la politique économique. Au sein du SECO, la Direction du travail est le centre de compétence de la Confédération en matière de politique du marché du travail. Celle-ci veille à ce que les conditions de travail en Suisse soient

⁹ Beaucoup d'informations figurant dans les prochains chapitres se trouvent sur le site Internet du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) : <http://www.seco.admin.ch>.

saines et équitables, tout en s'attachant à ce que le marché du travail reste flexible (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2008 : 13).

A travers son centre de prestations *Marché du travail et assurance-chômage*, la Direction du travail est chargée de la mise en œuvre de la loi sur le service de l'emploi et de la loi sur l'assurance-chômage. Elle doit ainsi concevoir les instruments de la politique de l'emploi, et elle est responsable de la protection des travailleurs. Divers partenaires l'aident, nous le verrons, dans l'exécution de ses tâches, à savoir : les autorités cantonales, les offices régionaux de placement (ORP), les services de logistique des mesures relatives au marché du travail (LMMT) ainsi que les différentes caisses de chômage. Par sa devise « priorité au travail », la Direction du travail s'engage à lutter contre le chômage avec le concours de ses partenaires, à garantir aux chômeurs un revenu compensatoire approprié, et à encourager leur réinsertion rapide et durable dans le marché du travail (Direction du travail, 2003 : 3).

Les principales activités du centre de prestations de la Direction du travail peuvent se résumer comme suit (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2008 : 16-17) :

- Législation et exécution : le centre de prestation légifère et prend en charge les questions juridiques relatives aux domaines du marché du travail et de l'assurance-chômage. Afin de garantir une application uniforme de la loi sur l'assurance-chômage, le centre publie des directives à l'attention des différents organes d'exécution, leur prodigue des conseils et contrôle leurs activités.
- Pilotage des organes d'exécution : pour le pilotage des organes cantonaux d'exécution, c'est-à-dire les autorités cantonales, les ORP et les LMMT, le centre de prestations se fonde sur des objectifs mesurables et orientés vers les résultats, dans le cadre d'un accord passé entre le Département fédéral de l'économie et les gouvernements cantonaux. On se trouve bien, ici, dans une logique de nouvelle gestion publique (NGP).
- Support informatique : les organes cantonaux d'exécution de la loi sur l'assurance-chômage disposent de deux principaux systèmes d'information, le système PLASTA pour les activités de placement (ORP) et le système de

paiement SIPAC (caisses de chômage). Les données issues de ces deux systèmes sont compilées dans le système informatique du SECO, puis transmises aux cantons sous forme de données de controlling.

- Indemnités : l'assurance-chômage offre, à travers l'indemnité de chômage, un salaire compensatoire aux personnes qui subissent une perte de revenu. Il existe l'indemnité en cas de réduction de l'horaire de travail (prévient les licenciements lorsque le volume de travail baisse temporairement pour des raisons conjoncturelles), l'indemnité en cas d'intempéries (évite une suppression d'emploi dans les branches où, pour des raisons météorologiques, la poursuite des travaux est techniquement impossible, engendre des coûts disproportionnés ou ne peut être exigée des travailleurs), et l'indemnité en cas d'insolvabilité (compense la perte de revenu sur le travail fourni lorsque l'employeur est dans l'incapacité de verser les salaires).
- Mesures de marché du travail : le centre de prestations dispose d'instruments destinés à promouvoir une intégration aussi rapide et durable que possible des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Il s'agit par exemple des cours de perfectionnement et de reconversion et des programmes d'emploi temporaire, des entreprises d'entraînement, des stages professionnels, des semestres de motivation ou encore des allocations au travail ou des allocations de formation.
- Mesures préventives : avec l'aide des offices régionaux de placement (prestations de conseil et de placement), le centre de prestations propose des mesures préventives lors de licenciements de masse. Ces mesures de clarification des aptitudes et de qualification peuvent être organisées pour les personnes menacées de chômage, et un service de conseil et de placement mis sur pied, à leur intention, dans l'entreprise qui licencie.

12.1.2 La loi sur l'assurance-chômage de 1983 (LACI)

La Loi fédérale du 25 juin 1982 sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (Loi sur l'assurance-chômage, LACI), est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1983. L'ensemble des travailleurs salariés de Suisse, soit quelque 4 millions de personnes sur les 4.5 millions exerçant une activité lucrative, est obligatoirement assuré contre le chômage (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010a : 1). Selon la LACI, une personne est réputée sans emploi si elle n'est pas engagée dans un rapport de travail et si elle cherche à exercer une activité à plein temps¹⁰.

Les objectifs officiels que poursuit la LACI sont de garantir aux personnes assurées une compensation du manque à gagner dû au chômage, mais aussi à la réduction de l'horaire de travail, aux intempéries et à l'insolvabilité potentielle de l'employeur. La loi vise aussi à prévenir le chômage imminent, à combattre le chômage existant ainsi qu'à favoriser l'intégration rapide et durable des assurés dans le marché du travail.

Le fonds de l'assurance-chômage a différentes sources de financement. Il est tout d'abord cofinancé, à parts égales, par les cotisations des travailleurs (obligatoirement assurés selon la loi fédérale sur l'assurance-vieillesse et survivants) et des employeurs. Ces cotisations sont prélevées sur le salaire soumis à cotisation AVS. Mais l'assurance-chômage est également renflouée par une participation de la Confédération aux coûts du service de l'emploi et des mesures relatives au marché du travail et par le rendement de la fortune du fonds de compensation.

Le dispositif d'assurance fournit des prestations sous forme d'indemnités de chômage aux personnes inscrites et répondant aux critères d'attribution du droit. Pour qu'un assuré ait droit de toucher des indemnités de chômage, il doit être sans emploi, du moins partiellement, ou alors avoir achevé sa scolarité obligatoire sans avoir atteint l'âge de toucher une rente de vieillesse de l'AVS. Selon la loi, il y a lieu de prendre en

¹⁰ La plupart des informations figurant dans ce chapitre sont issues du texte de loi officiel sur l'assurance-chômage LACI (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 1982).

considération la perte d'un travail lorsque celle-ci se traduit par un manque à gagner, et qu'elle dure au moins deux journées de travail consécutives. Si le chômeur a droit au salaire ou à une indemnité pour cause de résiliation anticipée des rapports de travail, la perte du travail n'est par contre pas prise en considération. Le droit à l'indemnité commence généralement à courir après un délai d'attente de cinq jours de chômage contrôlé. A noter encore qu'un chômeur est réputé apte à être placé s'il est disposé à accepter un travail convenable et à participer à des mesures d'intégration.

L'indemnité de chômage est versée sous la forme d'indemnités journalières pour chaque jour de travail, dont le montant s'élève généralement à 80% du gain assuré. En revanche, une indemnité journalière s'élevant à 70% du gain assuré est octroyée aux assurés qui n'ont pas d'obligation d'entretien envers des enfants, et aux assurés qui bénéficient d'une indemnité journalière entière dont le montant dépasse 140 francs. Cinq indemnités journalières sont payées par semaine, du lundi au vendredi, et comme le nombre de jours ouvrables varie suivant les mois, le montant mensuel de l'indemnité de chômage est donc variable. Un délai-cadre de deux ans s'applique aux périodes d'indemnisation et de cotisation (sauf dispositions contraires).

Le nombre maximum d'indemnités journalières est calculé selon l'âge de l'assuré et la période de cotisation. S'il justifie d'une période de cotisation de douze mois au total, l'assuré aura droit à 400 indemnités au plus. A partir de 55 ans, il aura droit à 520 indemnités journalières s'il justifie d'une période de cotisation minimale de 18 mois. Le Conseil fédéral peut augmenter ce nombre de 120 au maximum pour les assurés qui sont devenus chômeurs au cours des quatre ans qui précèdent l'âge donnant droit à une rente AVS et dont le placement est impossible ou très difficile. Enfin, les personnes libérées des conditions relatives à la période de cotisation ont droit à 260 indemnités journalières au plus.

Le chômeur exerce son droit à l'indemnité auprès d'une caisse qu'il choisit librement, mais il est tenu de présenter préalablement une attestation de travail délivrée par son dernier employeur. En vue de son placement, il est tenu de se présenter à l'office du

travail de sa commune de domicile ou à l'autorité compétente aussitôt que possible, mais au plus tard le premier jour pour lequel il prétend à l'indemnité de chômage.

Afin de toucher des indemnités, l'assuré doit satisfaire aux prescriptions de contrôle de l'assurance, c'est-à-dire qu'il a des devoirs à respecter. Il doit ainsi tout d'abord entreprendre tout ce qu'on peut raisonnablement exiger de lui pour éviter le chômage ou l'abréger, preuves à l'appui. Il doit, en particulier, chercher du travail, au besoin en dehors de la profession qu'il exerçait précédemment, ou accepter tout travail convenable qui lui est proposé. Il doit aussi, lorsque l'autorité compétente le lui enjoint, participer aux mesures relatives au marché du travail propres à améliorer son aptitude au placement, aux entretiens de conseil, et aux réunions d'information.

Concernant maintenant les sanctions, il faut savoir que le droit de l'assuré à l'indemnité est suspendu s'il s'avère que celui-ci est sans travail par sa propre faute. De même, si le chômeur a renoncé à faire valoir des prétentions de salaire ou d'indemnisation envers son dernier employeur au détriment de l'assurance, s'il ne fait pas tout ce qui est en son pouvoir pour trouver un travail convenable, ou s'il n'observe pas les prescriptions de contrôle du chômage ou les instructions de l'autorité compétente, son droit à l'indemnité sera également suspendu.

La mise en œuvre de la législation incombe essentiellement aux autorités cantonales et à leur office compétent en matière d'emploi. Le système politico-administratif à ce niveau se subdivise alors, comme nous le verrons, en deux types d'acteurs chargés d'appliquer la LACI sur le terrain : les Offices régionaux de placement et les caisses de chômage.

12.1.3 La 4^{ème} révision de la LACI (2011)

Si l'on regarde au niveau international, on se rend compte que l'assurance-chômage suisse offre de bonnes voire de très bonnes prestations. Elle garantit notamment un revenu compensatoire qui correspond à 70% ou à 80% du salaire assuré selon les cas,

une durée d'indemnisation d'un an et demi dans la plupart des cas, un système de conseil et de placement efficace, et un large éventail de mesures du marché du travail. Malgré tout, elle doit faire face à un déséquilibre financier important.

Ainsi, la 4^{ème} révision de la loi sur l'assurance-chômage (LACI) a été approuvée dans les urnes le 26 septembre 2010. Le Conseil fédéral a décidé de fixer la date de l'entrée en vigueur de la loi révisée au 1^{er} avril 2011, de manière à ce que les organes d'exécution cantonaux et les caisses de chômage aient suffisamment de temps à disposition pour mettre en œuvre les adaptations prévues par la nouvelle loi. En corollaire, les régions touchées par un taux de chômage élevé, ainsi que les chômeurs, ont disposé de plus de temps pour se préparer à la nouvelle situation. Comme nous allons le voir, cette révision a été présentée aux citoyens comme étant nécessaire, avec le but avoué de rétablir l'équilibre financier de l'assurance-chômage et d'en assurer la pérennité quelle que soit la conjoncture.

12.1.3.1 Pourquoi la révision ?

Il est important de savoir, avant tout, que l'assurance-chômage en Suisse est en déficit depuis plusieurs années. La raison est simple : lorsque le taux de chômage est bas, les recettes qui proviennent des cotisations salariales dépassent les dépenses relatives aux indemnités journalières à verser. Il en résulte des excédents. Par contre, lorsque le taux de chômage est élevé, la somme des cotisations ne suffit plus à compenser les coûts liés aux indemnités journalières, qui augmentent. Des déficits se creusent alors. Si l'on veut pouvoir assurer un financement de l'assurance-chômage sur le long terme, il faut le structurer de telle manière que les excédents permettent de combler les déficits sur l'ensemble d'un cycle conjoncturel.

Ainsi, si l'assurance-chômage fait face actuellement à un déséquilibre, c'est dû au fait que le déficit ne peut plus être comblé par les excédents des années précédentes. Selon le SECO, les dettes de l'assurance ont fortement progressé pour atteindre environ 7 milliards de francs à fin juin 2010 (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010c : 2).

Depuis sa dernière révision, en 2003, le système de financement de l'assurance-chômage a été basé sur un taux de chômage moyen trop bas, évalué à 2.5% (environ 100'000 personnes). Cette estimation optimiste, qui a induit une réduction de 3% à 2% du taux de cotisation, s'est révélée fautive par la suite. Il faut en effet, toujours selon le SECO, partir du principe que le taux de chômage moyen n'est pas de 2.5% mais de 3.3% sur l'ensemble d'un cycle conjoncturel (environ 130'000 personnes). Cette différence engendre annuellement un déficit structurel de près d'un milliard de francs (920 millions de francs).

C'est justement là que la 4^{ème} révision entre en jeu. Celle-ci permet à la fois de combler le déficit structurel annuel, c'est-à-dire d'équilibrer les recettes et les dépenses, mais aussi d'amortir la dette qui en découle. Il est important de souligner que pour ce faire, le Conseil fédéral et le Parlement ont sciemment renoncé à couper dans les prestations de base, telles que le montant des indemnités journalières. Avec la révision, l'assurance-chômage doit demeurer fiable, et doit continuer d'offrir aux assurés de bonnes prestations, quelle que soit la conjoncture. Une assurance-chômage saine représente pour les personnes concernées ainsi que pour la société la meilleure garantie de prestations sûres et de bonne qualité.

12.1.3.2 Les principales modifications

Le Parlement a adopté, le 19 mars 2010, un paquet de mesures qu'il juge équilibrées, car permettant de réaliser 646 millions de francs de recettes supplémentaires, et 622 millions de francs d'économies. L'équilibre financier doit donc se faire tant du côté des recettes que par des adaptations au niveau des prestations.

Concernant tout d'abord les recettes, une hausse modérée de 0.2 point de pourcentage du taux de cotisation suffit à engranger des recettes supplémentaires à hauteur de 486 millions de francs (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010c : 3). Le taux passe ainsi de 2% à 2.2% du salaire annuel déterminant jusqu'à une limite de 126'000 francs. En outre, une cotisation dite de solidarité de 1% va être prélevée sur les hauts revenus,

c'est-à-dire sur la tranche des salaires se situant entre le gain assuré maximum (126'000 francs par an) et deux fois et demi ce montant (315'000 francs par an). Cette cotisation de solidarité représente 160 millions de francs par an, et porte sur une tranche de revenus qui n'est pas assurée dans l'ancienne loi (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010c : 4). Par cette mesure, les hauts salaires contribuent plus à l'amortissement de la dette et à l'assainissement de l'assurance-chômage.

En sus des recettes supplémentaires attendues, la révision de la LACI prévoit des mesures d'économies importantes. Comme pour les dépenses on part du principe que les prestations de base de l'assurance-chômage ne doivent pas être touchées, les adaptations principales vont suivre les trois axes suivants (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010b : 1-4) :

- **Renforcer le principe d'assurance** : la 4^{ème} révision de la LACI lie plus étroitement les périodes de cotisation et d'indemnisation. Cela signifie qu'un assuré qui paie des cotisations durant un an et demi est assuré durant un an et demi, alors que celui qui en paie pendant un an aura droit à un an d'indemnités journalières, au lieu d'un an et demi dans l'ancienne loi. La durée d'indemnisation des personnes qui n'ont pas payé de cotisations mais qui sont tout de même assurées pour certaines raisons passe de douze à quatre mois¹¹. L'économie escomptée est de 189 millions de francs par année.

La révision empêche aussi que les programmes d'emploi temporaires, financés par les collectivités publiques, soient utilisés afin d'acquérir de nouvelles périodes de cotisation de chômage. Le droit à l'indemnité de chômage ne doit en effet résulter que de l'exercice d'une activité salariée normale (sauf dans le cas des allocations d'initiation au travail et de formation). L'économie réalisée serait alors de 90 millions de francs par année.

La LACI de 2003 va également à l'encontre du principe d'assurance en ce qui concerne les gains intermédiaires : lorsqu'un chômeur accepte un emploi dont le revenu est inférieur à l'indemnité de chômage, l'assurance-chômage

¹¹ Un tableau avec le nombre maximum d'indemnités journalières en fonction de la période de cotisation se trouve en annexe.

complète le gain intermédiaire par des indemnités compensatoires. Le problème c'est que les indemnités compensatoires sont considérées comme un salaire et sont donc prises en compte lors du futur calcul de l'indemnité. La révision propose alors, pour un gain de 79 millions de francs par an, que les indemnités compensatoires ne servent plus, par la suite, au calcul de l'indemnité.

- **Éliminer les faux attraits et favoriser la réinsertion rapide** : la révision fixe que les personnes au terme de leur scolarité obligatoire, ainsi que celles qui viennent d'obtenir un diplôme de fin d'études, doivent observer un délai d'attente de 120 jours avant de toucher des indemnités. Cette mesure entraîne une économie de 75 millions de francs par année.

Dans le même ordre d'idées, un délai d'attente supplémentaire échelonné en fonction du gain assuré est imposé aux chômeurs sans obligation d'entretien, selon leur situation financière et familiale. On attend d'eux, en d'autres termes, qu'ils assument financièrement eux-mêmes le premier mois de leur chômage. L'économie est de 43 millions de francs par an.

Pour réaliser une économie de 46 millions de francs par an, la révision limite la durée d'indemnisation à 200 indemnités journalières pour les jeunes de moins de 25 ans sans obligation d'entretien. La raison est que statistiquement, cette classe d'âge est réinsérée sur le marché du travail bien plus rapidement que les autres groupes (dans les six mois).

De manière à inciter les cantons et les institutions en charge des mesures d'intégration en faveur des personnes non assurées à choisir les mesures les mieux indiquées pour leurs clients, l'assurance-chômage ne finance désormais ces mesures qu'à hauteur de 50% au lieu de 80% (le reste étant à la charge des cantons et des institutions). L'économie réalisée peut être chiffrée à 6 millions de francs par année.

La révision favorise aussi l'accès des chômeurs âgés aux mesures d'intégration. Les chômeurs de plus de 50 ans peuvent ainsi terminer une mesure même si leur droit aux indemnités journalières expire durant la mesure, et l'assurance-chômage continue de prendre les coûts de la mesure à sa charge.

- **Autres mesures** : l'abaissement du plafond cantonal pour le financement des mesures relatives au marché du travail, fixé dans la révision, va permettre une économie de 60 millions de francs par an. Il permet aussi un emploi ciblé des mesures d'intégration.

Afin d'économiser encore 30 millions de francs par an, la durée d'indemnisation des assurés des régions à chômage élevé ne peut plus être prolongé. En outre, l'intégration dans le marché du travail est renforcée grâce à la révision, et l'aide sociale a dorénavant la possibilité d'accéder aux systèmes informatiques de l'assurance-chômage (PLASTA) dans le cadre de la réinsertion professionnelle.

On voit donc très bien que le but de la 4^{ème} révision de la LACI, en renforçant le principe d'assurance et en éliminant les incitations non indispensables, est de lutter de manière précoce contre le chômage de longue durée. Les différentes adaptations au niveau des prestations doivent permettre d'économiser 622 millions de francs, alors que dans le même temps, des recettes supplémentaires de 646 millions de francs doivent être réalisées. Ces mesures portant aussi bien sur les recettes que sur les dépenses ne doivent pas que contribuer à rétablir l'équilibre financier à long terme, elles doivent également permettre d'amortir les dettes à hauteur de 188 millions de francs par an (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010c : 4).

12.1.3.3 Les conséquences pour les cantons, les communes et l'aide-sociale

Nous l'avons vu, en renonçant à couper dans les allocations de base, l'assurance-chômage, révisée par le Parlement, souhaite continuer d'offrir de très bonnes prestations aux assurés. Elle se concentre sur la réinsertion rapide des chômeurs, afin que la durée du chômage soit la plus courte possible. On peut donc s'attendre à ce que les mesures adoptées dans le cadre de la 4^{ème} révision de la LACI n'entraînent pas une charge supplémentaire notable pour les cantons et les communes. Ce d'autant plus que

quiconque a épuisé ses droits aux prestations de l'assurance-chômage n'aboutit pas forcément à l'aide sociale.

Les éventuels coûts supplémentaires pour les cantons et les communes ont été estimés comme suit, en fonction des principales modifications induites par la révision de l'assurance-chômage (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010d : 5-7) :

- Concernant tout d'abord le raccourcissement de la durée d'indemnisation, il ne touchera vraisemblablement qu'une petite partie des chômeurs (environ 15%), puisque la plupart d'entre eux retrouvent un travail dans le délai d'un an. Les prestations de l'aide sociale pour les personnes arrivées en fin de droit ne couvrent que le minimum vital, et sont donc souvent inférieures aux indemnités journalières versées par l'assurance-chômage. Les coûts supplémentaires pour l'aide sociale sont ainsi estimés à 21 millions de francs.
- La mesure qui vise à empêcher que les programmes d'emploi temporaires financés par les collectivités publiques soient utilisés pour acquérir de nouvelles périodes de cotisation de chômage devrait augmenter, à court terme, les coûts de l'aide sociale, des cantons et des communes. Il faut s'attendre, en gros, à des coûts supplémentaires d'environ 45 millions de francs, bien qu'à long terme l'aide sociale sera déchargée (il n'y aura plus de tourniquet entre l'assurance-chômage et les programmes d'occupation publics).
- Selon la révision de la LACI, les indemnités compensatoires ne sont pas un salaire mais une prestation de l'assurance-chômage, et ne sont donc plus prises en considération dans le calcul de l'indemnité journalière future. De ce fait, le gain assuré des personnes cumulant les délais-cadres de l'assurance-chômage devrait plus diminuer que dans l'ancien système, et il est possible qu'une partie des assurés concernés s'adressent à l'aide sociale. Pour cette dernière, cela représenterait des coûts supplémentaires de l'ordre de 12 millions de francs.
- Les répercussions pour les assurés libérés des conditions relatives à la période de cotisation sont diverses. Si les nouveaux diplômés ne vont sans doute pas se retrouver à l'aide sociale en raison du nouveau délai d'attente, il faut en revanche s'attendre à des coûts supplémentaires pour l'aide sociale d'environ 5

millions de francs pour les personnes qui sont touchées par le raccourcissement de la durée d'indemnisation (par exemple en cas de divorce ou de retour de l'étranger).

- La mesure d'échelonnement du délai d'attente en fonction du revenu pour les personnes sans charge de famille ne devrait pas engendrer de coûts importants pour l'aide sociale (estimation fixée à 1 million de francs). Une aide transitoire ne devrait en effet être réclamée que par les personnes n'ayant aucune fortune.
- Le passage à l'aide sociale devrait aussi être minime pour les personnes de moins de 25 ans sans obligation d'entretien qui doivent faire face au raccourcissement de la durée d'indemnisation à 200 indemnités journalières. Les coûts supplémentaires estimés pour l'aide sociale sont de 4.5 millions de francs.
- Nous l'avons vu, l'assurance-chômage ne subventionne désormais les mesures d'intégration des personnes non assurées qu'à hauteur de 50% au lieu de 80% auparavant. Les économies iront alors sans doute grever l'aide sociale (3 millions de coûts supplémentaires), les cantons et les communes (3 millions), ainsi que l'AI.
- Concernant la réduction du plafond à disposition des cantons pour le financement des mesures relatives au marché du travail, il n'y aura pas de transfert de coûts. Étant donné que les cantons connaissent le plafond à l'avance, ils ont tout loisir d'élaborer leur budget de manière à ne pas le dépasser.
- Finalement, la suppression des indemnités journalières dites de crise pour les régions ayant un taux de chômage élevé devrait entraîner des coûts supplémentaires pour l'aide sociale d'à peine 4 millions de francs (dans la plupart des cas, la suppression de ces indemnités ne fera qu'anticiper de six mois l'arrivée en fin de droit).

Ainsi donc, l'aide sociale, les cantons et les communes pourraient devoir faire face, à court terme, à des coûts supplémentaires en raison de la 4^{ème} révision de la LACI. Dans l'ensemble, la révision pourrait ainsi causer passagèrement des coûts

supplémentaires de 98.5 millions de francs pour l'aide sociale, les cantons et les communes, ce qui représente environ 16% des économies réalisées par l'assurance-chômage grâce à la révision (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2010d : 8).

Mais à long terme, en revanche, la révision devrait aussi avoir un effet positif sur l'aide sociale, en ce sens que les efforts d'intégration pourront être déployés plus rapidement et seront dès lors plus efficaces. En définitive, la révision aspire à ce que l'assurance-chômage repose, à l'avenir, sur une base financière solide. Les adaptations prévues au niveau des prestations sont très ciblées et incitent davantage à prendre un emploi, ce qui, selon ses partisans, devrait accroître l'efficacité du système suisse de sécurité sociale.

12.2 Une mise en œuvre cantonale

La mise en œuvre de la loi sur l'assurance-chômage est, comme nous l'avons déjà mentionné, de l'apanage des cantons. En Valais, c'est le Conseil d'État qui édicte les dispositions nécessaires à l'application de la législation fédérale. Celles-ci sont contenues dans la loi sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs (LEMC) du 23 novembre 1995 (Grand Conseil du canton du Valais, 1995). Ce texte de loi règle l'exécution de la législation fédérale sur le service de l'emploi et la location de services ainsi que sur l'assurance-chômage. Elle règle aussi les mesures complémentaires cantonales de réinsertion professionnelle.

Les autorités du marché du travail dans le canton du Valais se composent de l'office cantonal du travail, des offices communaux du travail, des offices régionaux de placement (ORP) et des commissions tripartites. L'office cantonal du travail est, comme nous allons le voir, l'autorité cantonale compétente pour l'application des dispositions fédérales sur l'assurance-chômage, du moins si la compétence d'une autre autorité n'est pas engagée.

12.2.1 L'office cantonal du travail

Au niveau des administrations cantonales, les offices du travail sont généralement intégrés au Département cantonal de l'économie¹², et ont des noms différents selon les régions. Pour le canton du Valais, c'est le Service de l'industrie, du commerce et du travail qui est l'autorité responsable de la mise en œuvre du service de l'emploi et des mesures de marché du travail. Ce service assume les tâches que lui confie la législation fédérale dans les domaines du marché du travail et de l'assurance-chômage, ainsi que les tâches supplémentaires que lui confie la législation cantonale. Les offices régionaux de placement (ORP), et en règle générale les caisses de chômage publiques, y sont directement subordonnés.

L'office cantonal du travail est donc responsable de l'exécution des prescriptions sur le service public de l'emploi. Il exerce la surveillance des ORP et des offices communaux du travail, coordonne et approuve leurs actions, arrête les directives nécessaires et veille à la formation et au perfectionnement de leurs collaborateurs (Grand Conseil du canton du Valais, 1995).

L'une de ses principales missions est de mettre en place les ressources financières, matérielles et humaines qui permettent aux offices régionaux de placement (ORP) de réinsérer rapidement et durablement les demandeurs d'emploi, de lutter contre le chômage de longue durée, d'aider au placement, de soutenir les entreprises dans leurs démarches de recrutement de personnel, et d'appliquer les dispositions légales en matière de chômage¹³. C'est notamment l'office cantonal du travail qui prononce les suspensions du droit à l'indemnité à l'égard des chômeurs qui ne font pas de recherches suffisantes, qui refusent un travail convenable ou qui ne s'astreignent pas aux mesures prescrites.

L'office cantonal du travail collabore avec d'autres organismes publics et privés, notamment avec les services de la formation et de l'orientation professionnelles, de la

¹² Département de l'économie, de l'énergie et du territoire pour le canton du Valais.

¹³ Tiré du site : <http://www.vs.ch/Navig/navig.asp?MenuID=21078>.

protection des travailleurs et des relations du travail, ainsi qu'avec les divers organes des assurances sociales (prévoyance sociale notamment). Il délivre en outre aux agences de placement privées les autorisations de placement et de location de services (travail temporaire) au titre de la loi fédérale sur le service de l'emploi. A noter encore que les autorités en charge du marché du travail ont formé l'Association des offices suisses du travail (AOST), afin de développer la collaboration entre elles et avec le SECO.

12.2.2 Les offices communaux du travail

Chaque commune, en Valais comme dans les autres cantons, dispose d'un office du travail. Certaines communes peuvent, dans certains cas, créer un office intercommunal du travail pour l'exécution des tâches qui leur incombent. Au niveau du financement, c'est la commune qui supporte les coûts liés à la gestion de son office du travail.

Les offices communaux du travail exécutent les prescriptions sur le service public de l'emploi qui leur incombent en vertu de la législation (Grand Conseil du canton du Valais, 1995). Leurs principales tâches consistent à enregistrer les demandeurs d'emploi qui se présentent, ainsi que les places vacantes annoncées. Ils conseillent également les chômeurs, exécutent les prescriptions sur le contrôle, puis les dirigent vers la caisse de leur choix. Les offices communaux du travail transmettent finalement à l'ORP toutes les informations utiles au placement. Ils dirigent vers l'ORP tous les demandeurs d'emploi pour lesquels ses services sont nécessaires, et s'efforcent de placer les autres chômeurs en les assignant à des emplois convenables.

12.2.3 Les caisses de chômage

Depuis l'entrée en vigueur, le 1er janvier 1983, de l'assurance-chômage obligatoire en Suisse, le volet d'indemnisation est rempli par les caisses de chômage. A l'heure actuelle, chaque canton exploite une caisse de chômage publique, qui sont donc au

nombre de 26. Une caisse cantonale publique est un établissement autonome de droit public, et c'est le Conseil d'État qui fixe son organisation et sa gestion dans un règlement, et qui est responsable, en sa qualité de fondateur, envers les autorités fédérales (Grand Conseil du canton du Valais, 1995). Le reste est composé de près d'une vingtaine de caisses de chômage privées, fondées par des organisations syndicales et patronales d'importance nationale, régionale ou cantonale. Les personnes assurées et les employeurs peuvent choisir librement leur caisse.

Dans le cadre de la LACI, le but premier des caisses de chômage privées et publiques est de vérifier les conditions du droit de la personne assurée à l'indemnité de chômage et à d'autres prestations, et de réaliser les versements mensuels (indemnités de chômage, indemnités en cas de réduction de l'horaire de travail, indemnités d'intempéries et d'insolvabilité). Les caisses rétribuent aussi les allocations de formation et d'initiation au travail. En d'autres termes, elles assurent le suivi des dossiers des chômeurs en ce qui concerne les aspects financiers. Elles peuvent également décider de sanctions vis-à-vis d'assurés manquant à leurs obligations, sous la forme de suspension d'indemnités. A noter encore que seul le versement de l'indemnité en cas d'insolvabilité est, aux termes de la loi, de la compétence exclusive des caisses de chômage publiques.

12.2.4 Les offices régionaux de placement (ORP)

Le service public de l'emploi s'est sensiblement professionnalisé avec l'entrée en vigueur, en 1996, de la 2^{ème} révision de la loi sur l'assurance-chômage (LACI). C'est alors que les offices régionaux de placement (ORP) ont été créés, chargés essentiellement de soutenir de manière active la réinsertion des demandeurs d'emploi par le biais de conseils professionnels, de mesures de marché du travail et de la prospection de postes vacants auprès d'employeurs potentiels. Ces offices, qui sont organisés sur une base cantonale, sont présents dans chacun de ceux-ci, et font partie de l'administration publique du canton. Actuellement, on en dénombre environ 130, ce

qui représente la plus grande plate-forme de l'emploi en Suisse¹⁴. Leur activité est régie par des accords de prestations, comme nous le verrons plus tard, dans lesquels la Confédération fixe les objectifs à atteindre en termes de résultats. Le financement des coûts d'installation et d'exploitation des ORP, qui ne sont pas pris en charge par l'assurance-chômage, se fait à travers le Fonds cantonal pour l'emploi. De leur côté, les communes qui sont rattachées à un même ORP concluent une convention ou s'associent pour l'engagement du personnel et l'exploitation des offices (Grand Conseil du canton du Valais, 1995).

12.2.4.1 Le fonctionnement des ORP et leurs prestations

Les offices régionaux de placement (ORP) sont des centres de prestations spécialisés dans les domaines du marché du travail, du placement et du chômage. Leur action doit être à même de contribuer à :

- Réinsérer rapidement et durablement les demandeurs d'emploi
- Lutter contre le chômage de longue durée
- Limiter le nombre de chômeurs en fin de droit
- Soutenir les entreprises dans leurs démarches de recrutement
- Appliquer judicieusement les dispositions de la loi sur l'assurance-chômage

Pour ce faire, leur fonctionnement général est relativement simple (Grand Conseil du canton du Valais, 1995) : les ORP convoquent les chômeurs qui leur sont annoncés à un entretien individualisé ou à une séance commune d'information. Sur la base d'entretiens individualisés, ils les conseillent, les placent, les assignent et étudient la possibilité de les faire bénéficier de mesures relatives au marché du travail ou de mesures complémentaires cantonales de réinsertion professionnelle. Ils dirigent ensuite les chômeurs vers le Centre d'information et d'orientation pour adultes (CIO) en vue de l'établissement de bilans professionnels approfondis. Ils contrôlent les efforts entrepris par les chômeurs en vue de trouver un travail convenable et rapportent

¹⁴ Chiffre tiré du site : <http://www.espace-emploi.ch/ueberuns/rav/>.

à l'autorité compétente en matière de suspension du droit à l'indemnité les abus qu'ils constatent. Ils collaborent avec les caisses de chômage et d'autres institutions, organisations et entreprises s'occupant de placement ou poursuivant des buts similaires (notamment avec les entreprises privées de placement liées par convention-cadre avec l'office cantonal du travail). Ils assument finalement les tâches qui peuvent leur être déléguées, notamment en matière de suspension du droit à l'indemnité¹⁵.

Chaque ORP est en outre appuyé par une commission tripartite désignée par le Conseil d'État. Celle-ci conseille l'ORP dans ses activités, et est composée d'un nombre égal de représentants des travailleurs, des employeurs et des autorités du marché de l'emploi. Une commission tripartite peut appuyer plusieurs ORP.

Les ORP conseillent et assistent donc les demandeurs d'emploi dans leurs choix, mais sont également à disposition des employeurs dans leurs recherches de personnel. Ils s'efforcent ainsi, en d'autres termes, de pourvoir les places vacantes et de placer la main-d'œuvre de manière appropriée. On peut alors résumer comme suit, de manière plus détaillée, les principales prestations qu'offre un office régional de placement¹⁶.

Tout d'abord, l'ORP offre au demandeur d'emploi une information sur le marché du travail, sur les conditions et les exigences actuelles. En tant que service public de l'emploi, il renseigne aussi sur les droits et obligations face à l'assurance-chômage, et sur les mesures qui permettent de faciliter la réinsertion sur le marché du travail. L'ORP permet en outre aux demandeurs d'emploi d'avoir des informations sur le réseau des institutions publiques et sociales engagées dans la réinsertion.

Pour les demandeurs d'emploi, un ORP est également une source de conseils dans la recherche d'un nouvel emploi : propositions de postes de travail en rapport avec le profil professionnel et personnel, aide au placement et à la reprise d'emploi, ou encore possibilité de réaliser un bilan de la situation. L'ORP propose finalement un suivi personnalisé, grâce notamment à une assistance administrative dans les démarches en

¹⁵ A relever que toutes les tâches énumérées ci-dessus sont effectuées par les conseillers en personnel ORP. Nous y reviendrons plus précisément dans l'un des prochains chapitres.

¹⁶ Informations tirées du site :
<http://www.vs.ch/navig/navig.asp?MenuID=21481&RefMenuID=0&RefServiceID=0>.

lien avec la réinsertion professionnelle, et à la mise à disposition de mesures favorisant la réinsertion (cours, stages, initiation en entreprise, etc.).

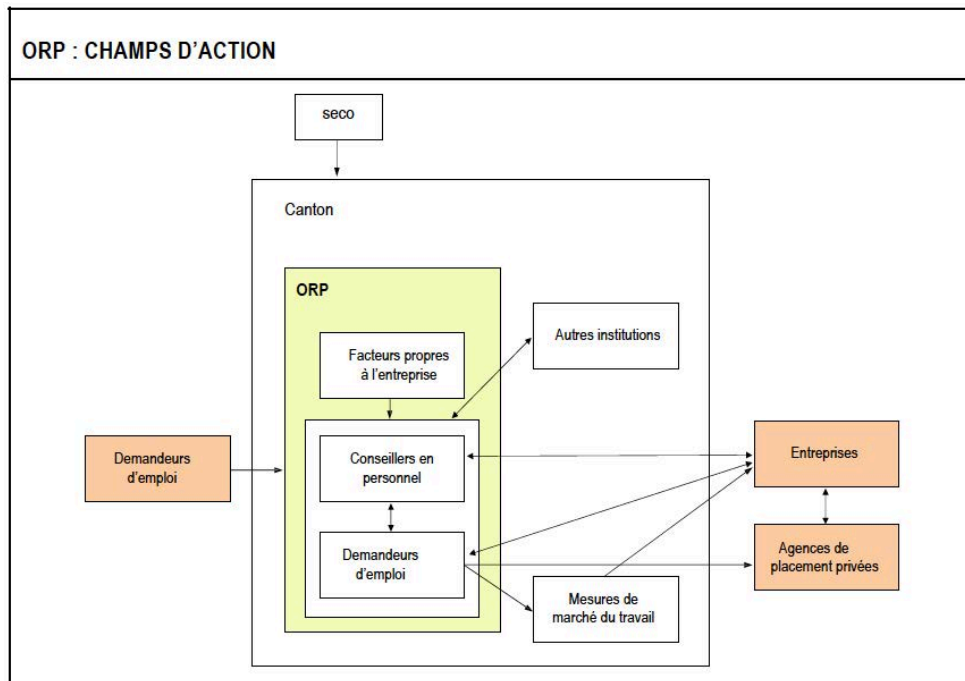
A l'employeur, un ORP offre principalement une aide à la recherche de personnel, à travers des propositions de candidats qui répondent à certaines exigences, une réponse rapide sur la disponibilité de candidats répondant au profil recherché, ou une diffusion informatisée des annonces de places vacantes. Mais l'ORP propose également aux employeurs un soutien et des mesures préventives si des personnes sont menacées de chômage dans l'entreprise, ainsi que des informations utiles sur ses domaines de compétences (assurance-chômage, mesures favorisant la réinsertion).

12.2.4.2 La profession de conseiller en personnel

Il faut tout d'abord savoir que ce sont les communes rattachées à un même ORP qui concluent une convention ou s'associent pour l'engagement du personnel et l'exploitation des ORP. L'office cantonal du travail participe lui aussi à la présélection des candidats aux postes de conseillers régionaux en personnel. Les conseillers en personnel sont engagés sous forme de contrats de droit privé, et leur nombre tient compte de celui des demandeurs d'emploi. C'est le Conseil d'État qui règle les conditions-cadres d'engagement (Grand Conseil du canton du Valais, 1995).

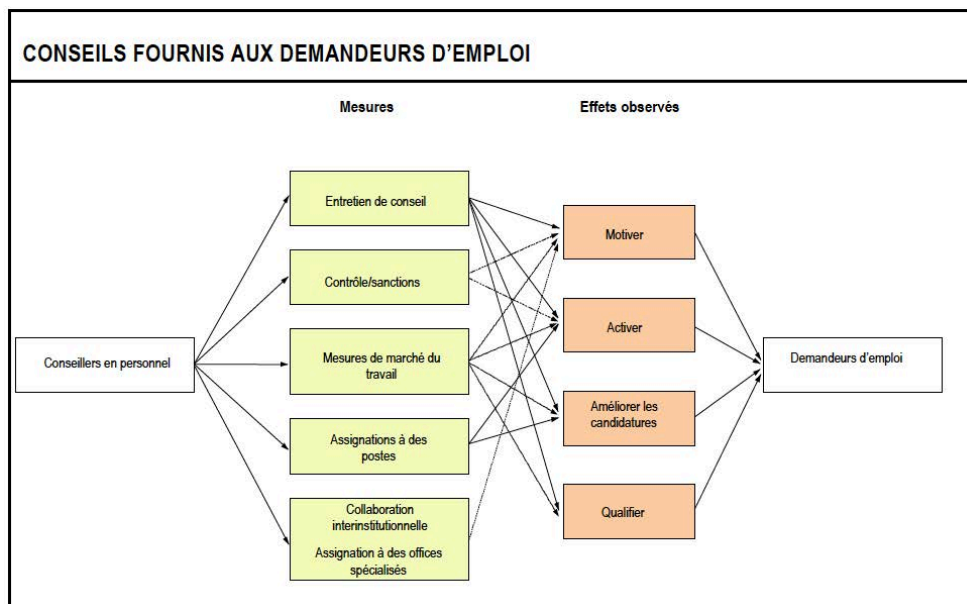
Dans les ORP, les conseillers en personnel se doivent avant tout de soutenir les demandeurs d'emploi. Ils analysent leur situation professionnelle afin de poser les bases d'une réinsertion dans le marché du travail en organisant des entretiens personnels. Les ORP encouragent et soutiennent avant tout l'initiative personnelle des demandeurs d'emploi. La bonne collaboration entre les conseillers en personnel et les employeurs permet aux demandeurs d'emploi annoncés de pouvoir recourir à la plus importante et la plus actuelle bourse de l'emploi de Suisse. Ainsi donc, en conformité avec les différents objectifs des ORP, leurs deux principaux champs d'action concernent les entretiens de conseil entre les conseillers en personnel et les

demandeurs d'emploi d'une part, la collaboration avec les employeurs d'autre part. Le graphique 1 qui suit schématise cela :



Graphique 1 : champs d'action des ORP. Tiré de (Fröhlich et al., 2007 : 26)

La collaboration des conseillers en personnel avec les demandeurs d'emploi représente, comme nous l'avons déjà mentionné, la tâche principale des ORP. A cet égard, il convient de distinguer les conseils apportés aux demandeurs d'emploi et les tâches administratives y relatives. Ces dernières sont les suivantes : contrôler que les demandeurs d'emploi remplissent leurs obligations (rechercher un poste de travail), entamer et/ou ordonner des sanctions, clarifier l'aptitude au placement des clients, remplir les formulaires nécessaires aux assignations et consigner par écrit les entretiens (Fröhlich, et al., 2007 : 27).



Graphique 2 : conseils fournis aux demandeurs d'emploi. Tiré de (Fröhlich, et al., 2007 : 26)

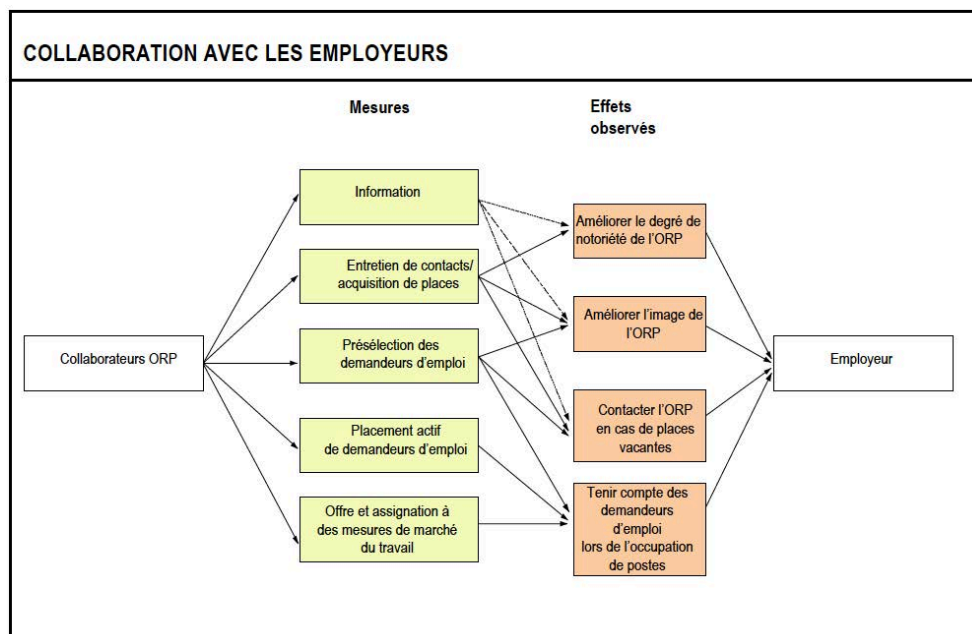
Lorsque les conseillers en personnel octroient leurs conseils aux demandeurs d'emploi, ils peuvent essayer d'influencer l'attitude de ces derniers et leur comportement de diverses manières. Le graphique 2 présente les différentes mesures à disposition des conseillers en personnel ainsi que leurs effets, et peut s'interpréter comme suit (Fröhlich, et al., 2007 : 27-28) :

- Les conseillers en personnel peuvent motiver les demandeurs d'emploi et les stimuler dans leur recherche d'un poste, à travers les entretiens de conseil. Grâce à la collaboration avec d'autres institutions, comme les services sociaux, et à l'assignation à des services spécialisés, les demandeurs d'emploi présentant des problèmes sérieux peuvent être mieux pris en charge.
- Les conseillers en personnel peuvent aussi stimuler les demandeurs d'emploi, en les encourageant à s'engager activement dans la recherche d'un poste et en leur proposant une occupation appropriée (par exemple cours, programmes d'occupation, stages, gains intermédiaires). Ces mesures doivent permettre aux demandeurs d'emploi de se réhabituer à des horaires contraignants et de maintenir leur prédisposition au monde du travail. A noter qu'une pression peut être exercée sur les demandeurs d'emploi en contrôlant que ces derniers

remplissent leurs obligations (notamment en ce qui concerne la recherche de travail) et en ordonnant des sanctions.

- Grâce aux conseils fournis par les conseillers en personnel portant sur les démarches concrètes de candidature et aux cours de technique de candidature, les demandeurs d'emploi peuvent améliorer leurs chances de retrouver un poste. En outre, les conseillers en personnel peuvent assigner les demandeurs d'emploi à des mesures du marché du travail (MMT) en vue d'améliorer leurs qualifications (avant tout cours et stages).

Le deuxième principal champ d'action des ORP concerne la collaboration avec les employeurs. Il est préférable, pour les ORP, que les employeurs les contactent exclusivement et avant les autres canaux de recrutement en cas de places vacantes. Étant recommandé personnellement auprès des employeurs, le demandeur d'emploi inscrit auprès de l'ORP bénéficie d'un atout supplémentaire sur le marché de l'emploi, et il est alors plus probable qu'il puisse occuper le poste en question.



Graphique 3 : collaboration avec les employeurs. Tiré de (Fröhlich, et al., 2007 : 29)

Les conseillers en personnel doivent donc faire en sorte que les employeurs tiennent compte des demandeurs d'emploi inscrits auprès des ORP et qu'ils leur proposent un poste. Ils peuvent alors essayer d'influencer les employeurs en recourant à certaines techniques, reprises dans le graphique 3 (Fröhlich, et al., 2007 : 29-30) :

- Il est possible de renforcer la notoriété et l'image d'un ORP et de ses prestations auprès des employeurs grâce à des mesures visant à informer de l'existence d'un ORP et à soigner les contacts personnels. Cela peut davantage inciter les employeurs à prévenir les ORP en cas de place vacante.
- Les conseillers en personnel peuvent faire en sorte que les employeurs les contactent directement s'ils présélectionnent de manière appropriée les dossiers des demandeurs d'emploi, en cas de prospection directe ou quand un employeur cherche à repourvoir un poste.
- Les conseillers en personnel peuvent aussi tenter de renforcer les chances de réinsertion des demandeurs d'emploi en recourant à un placement actif de ces derniers.
- Finalement, le placement des demandeurs d'emploi peut être amélioré en recourant à des mesures du marché du travail (MMT) comme moyen d'incitation vis-à-vis des employeurs (cours visant à acquérir des compétences nécessaires, allocation d'initiation au travail, stages, gains intermédiaires, etc.).

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons donc définir les conseillers en personnel comme les partenaires privilégiés qui accompagnent les demandeurs d'emploi et les soutiennent activement dans la recherche d'un emploi tout au long de leur période de chômage. Ce sont des spécialistes engagés, et formés pour placer rapidement et durablement les demandeurs d'emploi. Les activités essentielles des conseillers en personnel peuvent alors se résumer comme suit :

Conseil et placement des demandeurs d'emploi

- Informer les demandeurs d'emploi de leurs droits et obligations, des rôles de l'Office régional de placement (ORP) et de la caisse de chômage.

- Inscrire les demandeurs d'emploi et les orienter sur toutes les démarches administratives nécessaires à leur demande d'indemnisation.
- Établir avec les demandeurs d'emploi une stratégie de réinsertion professionnelle, notamment par un bilan de compétences, et en assurer la pertinence par des entretiens réguliers et structurés (une fois pas mois au minimum).
- Choisir la ou les mesures d'insertion (cours de formation continue, programmes d'emploi temporaire, stages, etc.) susceptibles d'augmenter l'employabilité des demandeurs d'emploi en vue d'accélérer leur insertion professionnelle.
- Proposer et assigner les demandeurs d'emploi à des places vacantes réputées convenables, en rapport avec leurs profils. Les conseillers ont accès à une base de données des places vacantes annoncées par les entreprises de toute la Suisse.

Acquisition et gestion des places vacantes

- Renseigner et informer les entreprises des prestations de l'ORP, assurer et maintenir des contacts réguliers avec ces entreprises.
- Saisir les places vacantes annoncées par les entreprises.
- Proposer des dossiers de demandeurs d'emploi aux entreprises.

Contrôle de l'activité des demandeurs d'emploi

- Vérifier la pertinence et la qualité des recherches de travail, grâce au formulaire prévu à cet effet. Les conseillers en déterminent le nombre, en fonction de la situation du marché du travail dans les professions qui concernent les demandeurs d'emploi, et de leurs situations personnelles.
- Examiner l'aptitude au placement (le droit, la capacité de travailler et la disponibilité).
- Contrôler la participation aux mesures d'insertion.

- Instruire en cas de non-respect des dispositions prévues par la loi sur l'assurance chômage.
- Sanctionner, le cas échéant, en supprimant des indemnités journalières en fonction des normes applicables.

Collaboration interinstitutionnelle

- Diriger les demandeurs d'emploi vers les prestations adéquates selon leurs situations personnelles.
- Collaborer avec d'autres organismes concernés par la réinsertion professionnelle (secteur social, médical, etc.) et autres instances juridiques et administratives.

A noter encore que les ORP continuent à offrir leur service de conseil et de placement si les demandeurs d'emploi sont en fin de droits et ne touchent plus d'indemnités journalières.

12.2.4.3 Le rôle des collaboratrices administratives

Au sein de l'office régional de placement, les collaboratrices administratives jouent un rôle important, tant au niveau de l'accueil que du suivi des dossiers des assurés. Si elles réalisent principalement des tâches de secrétariat, les collaboratrices administratives entretiennent cependant des contacts fréquents avec les demandeurs d'emploi. Comme la plupart d'entre elles sont au bénéfice d'un temps de travail partiel, il a fallu fixer leurs différentes activités hebdomadaires dans un planning rigoureux, qui génère un tournus au sein du secrétariat. Chaque collaboratrice va ainsi être amenée, durant la semaine, à réaliser des tâches différenciées, à tour de rôle. Il est néanmoins possible de subdiviser leurs activités en deux grands volets :

Accueil-réception : lorsqu'un visiteur – un demandeur d'emploi par exemple – se rend dans un ORP, les premières personnes qu'il rencontre sont les collaboratrices

administratives, qui se trouvent à l'accueil. Ces dernières ont donc un contact direct avec les gens, que ce soit visuellement ou par téléphone. Leurs principales tâches de réception consistent à :

- Accueillir, recevoir et renseigner les visiteurs.
- Répondre à des demandes d'informations.
- Orienter les demandeurs d'emploi vers un service spécialisé ou vers un conseiller en personnel.
- Enregistrer les nouveaux demandeurs d'emploi (annonces).
- Gérer les appels téléphoniques.
- Prendre les rendez-vous pour les conseillers.
- Réceptionner, filtrer et distribuer le courrier (papier et électronique).

Gestion administrative des dossiers : en sus de l'accueil, les collaboratrices administratives doivent assurer le suivi administratif des dossiers des conseillers en personnel, relatifs aux demandeurs d'emploi. Pour cela, elles utilisent le système d'information PLASTA, qui est en fait une base de données avec les noms des assurés. Ce système permet notamment de faire des décisions (cours, etc.), de visualiser et de modifier le dossier complet d'une personne ou encore de transmettre des informations au conseiller responsable. A noter que nous donnerons plus d'explications sur le système PLASTA dans un chapitre ultérieur. Les principales tâches administratives des collaboratrices consistent à :

- Contrôler l'exhaustivité et la conformité des documents.
- Constituer et/ou actualiser des dossiers d'assurés (décision de cours, etc.).
- Préparer et rédiger des documents pour les conseillers.
- Fournir ou envoyer de la documentation au demandeur d'emploi (attestation, feuille de recherche d'emploi, etc.).
- Délivrer des pièces administratives.
- Assurer le suivi du courrier.
- Scanner des documents.

Dans son travail, une collaboratrice administrative a ainsi fréquemment, comme nous l'avons vu, des relations avec les conseillers en personnel. Ces relations consistent essentiellement à les appuyer administrativement dans la gestion de leurs dossiers, et à les suppléer auprès des demandeurs d'emploi lorsqu'ils sont absents ou en entretien (déviation téléphonique, etc.). Ce qui veut dire que la quantité de travail d'une collaboratrice administrative dépend en grande partie de ce que lui demande le conseiller, selon s'il a beaucoup de travail à transmettre ou pas. Cela peut donc être très variable.

12.2.4.4 Les différentes réformes au sein de l'ORP étudié

Plusieurs réformes, qui visent avant tout un assainissement financier de l'assurance-chômage, affectent le travail des employés ORP, et notamment des plus anciens d'entre eux. Les principales réformes qui touchent les offices régionaux de placement peuvent en effet agir, comme nous allons le voir, sur le mental des salariés, en ce sens qu'elles entraînent chez eux des questionnements, des craintes, voire même la perte des repères existants. Nous souhaitons mettre en évidence trois grands changements à l'œuvre actuellement : la nouvelle mouture du système d'information PLASTA, qui touche à la gestion administrative des assurés, l'entrée en vigueur de la 4^{ème} révision de la loi sur l'assurance-chômage (LACI), avec tous les désagréments que cela suppose, et la cantonalisation des ORP, au 1^{er} janvier 2012¹⁷, qui engendre une grande peur pour le personnel. L'analyse de ces différentes réformes colle parfaitement à notre recherche, puisque cette dernière vise justement à comprendre quels sont les facteurs organisationnels qui font que les employés du secteur public, et plus particulièrement des offices régionaux de placement, souffrent ou prennent du plaisir dans leur travail.

¹⁷ Notre étude de terrain ayant été réalisée dans le courant de l'année 2011, la cantonalisation des ORP n'avait pas encore eu lieu à ce moment-là.

12.2.4.4.1 La nouvelle mouture du système d'information (PLASTA)

Au niveau du fonctionnement global de l'assurance-chômage, le SECO gère, sur mandat de la Confédération, le système d'information en matière de placement et de statistique du marché du travail (PLASTA), qui relie entre eux l'ensemble des acteurs intervenant dans la gestion des chômeurs (autorité fédérale de surveillance, autorités cantonales en matière d'emploi, ORP, caisses de chômage). Ce système consiste en une gigantesque base de données des dossiers de l'ensemble des assurés de Suisse, des emplois vacants et des différentes mesures de placement, et complète le système de paiement des caisses de chômage (SIPAC). Sa mission légale se définit comme suit, selon l'article 3 de l'ordonnance PLASTA (Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2006) :

Le système d'information a pour but d'assurer :

- a. La mise en œuvre de l'assurance-chômage et du service public de l'emploi ainsi que la surveillance et le contrôle de cette mise en œuvre.
- b. La collaboration entre les organes de l'assurance-chômage, du service public de l'emploi et de l'orientation professionnelle.
- c. La collaboration entre les organes de l'assurance-chômage et du service public de l'emploi, les agences de placement privées et les employeurs.
- d. La collaboration entre les organes de l'assurance-chômage, du service public de l'emploi et l'Office fédéral des migrations pour l'accomplissement des tâches prévues à l'art. 25, al. 2 et 3, LSE (loi sur l'emploi).
- e. La coordination et la collaboration interinstitutionnelle entre les organes de l'assurance-chômage, du service public de l'emploi et les assurances sociales.
- f. L'observation du marché du travail et la statistique du marché du travail.

Il y a environ 4'500 utilisateurs qui sont enregistrés dans le PLASTA et reliés à la banque de données centrale (à Berne), dont 3'000 travaillent parallèlement chaque jour dans le système. Les utilisateurs (OFIAMT, OCT, ORP, Offices communaux de l'emploi, caisses de chômage, centres d'orientation professionnelle et d'autres

institutions publiques) se répartissent sur environ 260 services d'utilisateurs dans toute la Suisse (Gerber, 2011 : 7). L'accès au système est différencié selon la catégorie et les tâches des utilisateurs. Par exemple, certains groupes ne peuvent recourir qu'à certaines fonctions clairement déterminées, ou alors ils peuvent obtenir des données qu'ils ne peuvent modifier activement.

L'utilisation de PLASTA a été rendue obligatoire pour toutes les opérations relevant de la gestion des assurés et du placement au sein des ORP, et ce dès la deuxième révision de la LACI en 1995. Le système est utilisé pour l'inscription des demandeurs d'emploi et des offres, les résultats d'entretiens d'orientation, les assignations, les mesures actives de marché du travail, les statistiques ou encore les transferts électroniques de données aux caisses de chômage, c'est-à-dire de PLASTA à SIPAC (Petrocchi & Manouk, 1997). Il est donc devenu un instrument incontournable du quotidien des conseillers en personnel, mais il augmente cependant fortement leur charge de travail administratif. Le système PLASTA offre en outre différents programmes destinés à faciliter la collaboration interinstitutionnelle.

Depuis son introduction, le système PLASTA a fait l'objet d'une constante adaptation aux conditions juridiques, économiques et techniques qui ne cessent d'évoluer, ainsi que d'un constant développement (Direction du travail, 2004). Dernièrement, il a même été entièrement reconçu, afin de prendre en compte les faiblesses de l'ancien système, et surtout afin d'adapter l'outil aux technologies modernes. Ce projet de longue haleine a été soutenu par le SECO. Ainsi, depuis le 8 juin 2009, les ORP disposent d'une nouvelle conception de PLASTA, accompagnée notamment d'une gestion électronique des données (GED). Progressivement, l'ensemble des dossiers a été numérisé, ce qui signifie que les collaborateurs et collaboratrices qui utilisent le système ne disposent désormais plus que de données numériques. Si ce changement de technologie est un défi important pour les ORP, la nouvelle mouture du système présente des avantages évidents dont pourront bénéficier rapidement les demandeurs d'emploi en matière de qualité globale des prestations et d'équité de traitement. Le recours à PLASTA permet par exemple d'automatiser une série de fonctions qui

prendraient autrement beaucoup de temps. Cela permet aussi, selon Moachon, de disposer de statistiques du marché du travail, de répertorier les mesures actives, de rendre accessible toutes les données concernant les assurés et toutes les places vacantes, et de gérer le domaine juridique, notamment le suivi et l'application des sanctions (Moachon, 2007 : 20). L'efficacité du travail des conseillers s'en trouve alors accrue.

Mais malgré tout, ces grands changements ne vont pas sans poser quelques problèmes aux utilisateurs, et en premier lieu aux conseillers en personnel ORP. D'une part, la diversité et la complexité des fonctions impose des exigences élevées aux utilisateurs, qui ne savent plus où donner de la tête. Le changement de paradigme est total pour eux, et notamment pour les plus anciens, habitués au système antérieur. D'autre part, il faut voir que le nouveau PLASTA constitue aussi et avant tout une banque de données centralisée pour le contrôle : « *On peut ainsi examiner si le mandat de prestation des ORP est rempli ou non, les conseillers devant justifier d'un certain nombre de placements et d'assignments* » (Petrocchi & Manouk, 1997 : 15). Plus concrètement, la planification de tous les rendez-vous entre conseillers en personnel et demandeurs d'emploi figure dans une base de données centralisée, permettant à chacun de consulter les dossiers de tous les demandeurs d'emploi inscrits dans l'agence. Les responsables cantonaux ont un accès direct à tous les dossiers du canton, tandis que les représentants de l'administration fédérale peuvent accéder à toute la Suisse. Ce système de type controlling, qui peut faire penser à une sorte de « Big Brother » bernois, permet donc au SECO d'avoir tous les chiffres des différents ORP en temps réel, ce qui restreint fortement l'autonomie des employés. On pourrait également déplorer le temps devant être consacré à certaines procédures techniques en raison de ce contrôle, alors que les conseillers pourraient en fait les exécuter beaucoup plus rapidement.

Il y aurait ainsi, derrière cette nouvelle mouture du système PLASTA et la mise en place de la GED, une tendance à un renforcement du contrôle vis-à-vis des collaborateurs. Les données saisies dans le système informatique permettent par

exemple aux différents échelons hiérarchiques de procéder à des contrôles inopinés sur le traitement des dossiers. Le système s'avère aussi utile pour produire des statistiques sur la productivité des conseillers (nombres de dossiers traités par mois, nombre de décisions effectuées, etc.), afin de les comparer entre eux.

Ce controlling s'inscrit d'ailleurs dans un cadre plus large qui tend à s'imposer dans les administrations publiques : la nouvelle gestion publique (NGP). Celle-ci s'accompagne en effet d'un profond remaniement des modes de gestion de l'action publique¹⁸, et ambitionne de transformer les administrations en organisations orientées vers la performance en augmentant leur efficacité. Pour ce faire, il s'agit de quantifier précisément tous les moyens investis et de mesurer tous les résultats obtenus, ce qui explique le développement d'outils informatiques de plus en plus perfectionnés, comme c'est le cas avec PLASTA.

Il est alors tout à fait légitime de se questionner sur les conséquences de ces nouvelles méthodes sur les pratiques observables au niveau local (ORP notamment), en se demandant quel peut être l'effet sur le travail des agents locaux du développement d'un appareil de gestion toujours plus sophistiqué. Pour Moachon, la NGP se présente comme une solution technique à des problèmes sociaux dans le cas des assurances sociales, en ce sens qu'elle repose sur le postulat suivant : l'optimisation de la gestion contribue à améliorer la qualité du service rendu (Moachon, 2007 : 22). Ainsi, dans le cas précis de l'assurance-chômage, la NGP contribue à lutter plus efficacement contre le risque de paupérisation des assurés.

Si l'on regarde plus en détail l'exemple du recours aux technologies de l'information et de la communication¹⁹, ce discours vertueux n'est pas exempt de difficultés. Certes, le discours gestionnaire présente ce recours aux NTIC de manière positive pour le centre décisionnel : dans le cas de l'assurance-chômage, le SECO définit les

¹⁸ La rhétorique de la nouvelle gestion publique (NGP) postule que les outils managériaux actuellement en vogue dans l'économie privée sont garants d'une efficacité accrue.

¹⁹ La « gouvernance à distance » que promeut la NGP.

indicateurs de performance des ORP afin d'en mesurer l'activité, le but étant finalement de promouvoir un fonctionnement plus efficace.

On peut malgré tout voir la mise en place d'indicateurs de performance (nombre d'entretiens, d'assignation, de sanctions, de mesures actives attribuées) comme la porte ouverte à un contrôle accru du travail des conseillers en personnel, qui n'est d'ailleurs pas toujours bien ressenti : ces indicateurs ne mesurent pas les aspects qualitatifs du travail, mais davantage le degré d'activation des agents de l'administration, et en plus, ils restreignent l'autonomie des conseillers en personnel en cherchant à standardiser leurs pratiques²⁰ (Moachon, 2007 : 22).

En outre, cet accent mis sur les indicateurs de performance peut s'avérer improductif, dans la mesure où il peut entraîner un comportement de type conformiste chez les agents locaux : ces derniers peuvent être conduits à travailler pour les indicateurs plutôt que pour la réinsertion des personnes au chômage. C'est le cas, par exemple, quand un conseiller en personnel tente de faire augmenter son taux d'assignation au lieu de prendre le temps de trouver un poste réellement adapté au profil d'une personne. Le conseiller en personnel peut aussi ruser avec les indicateurs en introduisant des renseignements erronés dans la base de données informatique (stratégie d'évitement). Tout cela fait conclure à Moachon que la recherche de l'efficacité que prône la nouvelle gestion publique s'accorde bien avec un renforcement du contrôle à tous les niveaux, mais que l'accroissement de la performance ne conduit pas forcément à l'amélioration de la qualité du service rendu (Moachon, 2007 : 22).

12.2.4.4.2 L'entrée en vigueur de la 4^{ème} révision de la LACI

Nous n'allons pas revenir en détail sur les chamboulements qu'entraîne l'entrée en vigueur de la 4^{ème} révision de la LACI pour les offices régionaux de placement, puisque nous avons déjà développé cela dans une partie précédente. Mais cette grande réforme a eu, et va encore avoir à l'avenir, de nombreuses conséquences sur le travail

²⁰ Ce qui entre en contradiction avec l'objectif affiché d'individualisation du suivi des demandeurs d'emploi.

des collaborateurs ORP. Ceux-ci ont en effet dû s'adapter à de nouvelles exigences, et à une nouvelle manière de travailler. Pour la plupart d'entre eux, qui travaillent dans cette institution depuis de nombreuses années, cela peut presque s'apparenter, sous certains aspects, à l'apprentissage d'un nouveau métier.

12.2.4.4.3 La cantonalisation des ORP de janvier 2012

Nous avons vu qu'avant le 1^{er} janvier 2012, le canton du Valais est compétent, par l'intermédiaire du Service de l'industrie, du commerce et du travail (SICT, Office cantonal du travail), pour l'organisation et le fonctionnement de ses ORP. Il fixe les objectifs et la stratégie orientée sur les résultats, et veille donc à l'exécution des tâches. Il s'occupe plus spécifiquement de l'organisation de chaque ORP : planification, établissement du budget, appréciation des prestations, formation des collaborateurs, détermination du système salarial (Conseil d'État), controlling, système de management, etc. De leur côté, les associations régionales des communes rattachées à un même ORP²¹ ont des domaines de compétence bien plus restreints : employeur du personnel²², locataire des bureaux et propriétaire du mobilier et de l'équipement. La compétence décisionnelle incombe ainsi presque exclusivement au canton, lequel assume toute la responsabilité de la réalisation et du financement de la tâche, c'est-à-dire la direction stratégique, opérationnelle et financière des ORP (Etat du Valais, 2010). Les associations de communes n'assument donc aucune responsabilité pour l'exécution de la LACI.

²¹ Association régionale de 27 communes dans le cas de l'ORP étudié.

²² Le canton, par l'intermédiaire du Conseil d'État et du SICT, est responsable de la sélection du personnel, des modalités et de la fin des relations de travail. Les candidats correspondant au profil d'exigence sont choisis par une commission de présélection composée de trois personnes (chef de service et coordinateur du SICT, président du comité de l'association régionale). Les associations de communes ont uniquement la compétence de porter leur choix sur une de ces personnes et de signer, en tant qu'employeur, le contrat de travail qui a préalablement été établi par le SICT. Elles sont donc uniquement employeurs au sens formel du terme sans posséder toutefois les droits et les obligations d'un véritable employeur.

Le Conseil d'État a décidé que cette question de la gestion des ORP devait être réexaminée dans le cadre du 2^{ème} paquet de la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons. L'objectif est d'intégrer les ORP dans l'administration cantonale (en les rattachant au SICT, tout en maintenant bien évidemment le site des différents ORP), de manière à répartir clairement les responsabilités entre les collectivités de niveaux différents, et à faire coïncider compétence décisionnelle et responsabilité de la réalisation et du financement de la tâche. D'ailleurs, dans tous les autres cantons, contrairement à la situation prévalant en Valais, les ORP sont intégrés dans les services homologues au SICT de l'administration cantonale.

Plusieurs motifs ont été mis en avant par le gouvernement valaisan pour justifier cette « cantonalisation » des ORP (Etat du Valais, 2010 : 5-7) :

- L'intégration des ORP dans l'administration cantonale permet tout d'abord de clarifier les responsabilités et de faire coïncider compétence décisionnelle et responsabilité de la réalisation et du financement de la tâche. De fait, l'intégration dans l'administration cantonale n'entraîne de conséquences financières ni pour le canton, ni pour les associations de communes.
- Les motifs historiques, qui justifiaient de laisser participer les associations de communes à l'exploitation des ORP, ne sont plus pertinents aujourd'hui : en effet, suite à la révision de la LACI de 1996, ce sont les ORP qui assument désormais les tâches accomplies jusqu'alors par les offices communaux du travail.
- Depuis 1999, un accord de prestations conclu entre la Confédération et le canton du Valais donne au SICT la responsabilité de l'exécution des prescriptions sur le service public de l'emploi. L'accord est fondé sur le principe du pilotage par les résultats. Si l'organe fédéral de compensation observe des évolutions négatives répétées ou une dérive ponctuellement importante dans un canton, il fait ingérence dans la politique cantonale du marché de travail et fixe conjointement avec celui-ci les objectifs et les mesures à prendre. Les objectifs ne peuvent donc être atteints que par le biais

d'une conduite cantonale uniforme du point de vue stratégique et opérationnel²³.

- Le Grand Conseil valaisan a fixé comme objectif politique, dans le cadre d'e-Dics (mise en place d'un instrument de direction de l'État et de son administration), de conduire une politique de l'emploi tendant à l'équilibre sur le marché du travail, ce qui n'est possible qu'avec des règles d'exécution uniformes fixées par le canton.
- Le canton dispose d'un budget global qui est alimenté par le Fonds fédéral de compensation de l'assurance-chômage pour l'ensemble du Service public de l'emploi. Ce budget inclue non seulement l'exploitation des ORP, mais aussi celle du SICT en tant qu'autorité du marché du travail cantonale. Les ressources doivent dès lors pouvoir être utilisées de manière flexible dans tout le canton. D'ailleurs, la loi sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs (LEMC) prévoit que les conseillers régionaux en personnel sont engagés sous forme de contrats de droit privé, et que le Conseil d'État règle les conditions-cadres d'engagement. Cette flexibilité doit être maintenue, car le budget global alloué par le Fonds fédéral de compensation de l'assurance-chômage dépend toujours du nombre de demandeurs d'emploi, ce qui permet d'adapter rapidement le personnel des ORP à l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi.

Il résulte de ce qui précède que la direction et la responsabilité stratégique, opérationnelle et financière des ORP incombent aujourd'hui déjà au canton. Les associations de communes ne disposent, elles, que d'une compétence restreinte concernant l'engagement du personnel des ORP. Par contre, il faut savoir que pour l'instant, l'inscription des demandeurs d'emploi a également été maintenue dans les communes valaisannes, d'une part en raison d'une géographie complexe, et afin de

²³ Les résultats obtenus attestent du reste de l'opportunité de cette conduite dans la mesure où il ressort de la comparaison intercantonale effectuée par le SECO que notre canton occupe toujours les premières positions en termes d'impact, et qu'il a même été en tête de classement durant l'année 2009.

maintenir, d'autre part, un ancrage local des autorités du marché du travail. Or, depuis la mise en place du nouveau système informatique du SECO pour la gestion du chômage (PLASTA), en juin 2009, les tâches dévolues aux communes dans le domaine du chômage et de l'emploi sont en nette diminution.

Toutes ces considérations font que le Conseil d'État valaisan a décidé de miser sur la cohérence organisationnelle et de clarifier le statut juridique des ORP en les intégrant formellement dans l'administration cantonale dès le 1^{er} janvier 2012. Cette cantonalisation des offices régionaux de placement a entraîné des changements importants. En premier lieu, les annonces de chômage (inscriptions) se font désormais directement auprès des ORP et non plus à l'office communal du travail. Cette modification permet d'inscrire dans la base de données les personnes annoncées dans le délai de 7 jours prescrit par la loi. Ensuite, une harmonisation du statut du personnel des ORP avec celui des fonctionnaires de l'État a eu lieu. Selon le droit en vigueur avant 2012, les collaborateurs des ORP sont engagés sur la base de contrats de droit privé, et le Conseil d'État règle leurs conditions-cadres d'engagement dans un statut du personnel, qui est analogue à celui des fonctionnaires et employés de l'État du Valais. Il n'est plus fait référence, dès le 1^{er} janvier 2012, à des contrats de droit privé mais à des rapports de droit public, ce qui n'exclut toutefois pas le recours à des dispositions de droit privé. Selon la directrice de l'ORP étudié, tout cela a engendré beaucoup de préoccupation chez ses employés, et notamment le fait qu'ils ont été soumis à la grille salariale de l'État du Valais.

13. L'Office régional de placement étudié

13.1 Le contexte organisationnel

Afin de donner au lecteur une idée générale de l'environnement dans lequel évoluent les salariés de l'organisation étudiée, il est bien de savoir que le Valais est un canton niché au cœur des Alpes, et qu'il incarne, en Suisse, la région périphérique par excellence. Bien que ce soit une zone rurale, la qualité de vie y est fort agréable. Si le secteur primaire reste important, le pourcentage de PME y est également très élevé. Les villes sont petites et chaleureuses, ce qui favorise une certaine proximité entre les gens, contrairement aux grands centres urbains d'autres régions helvétiques. Le côté authentique et la convivialité des habitants sont d'ailleurs régulièrement mis en avant par les visiteurs, qui apprécient l'atmosphère particulière qui règne au sein de ces vallées, et qui se reflète, nous le verrons, jusque dans la façon de voir et de réaliser le travail.

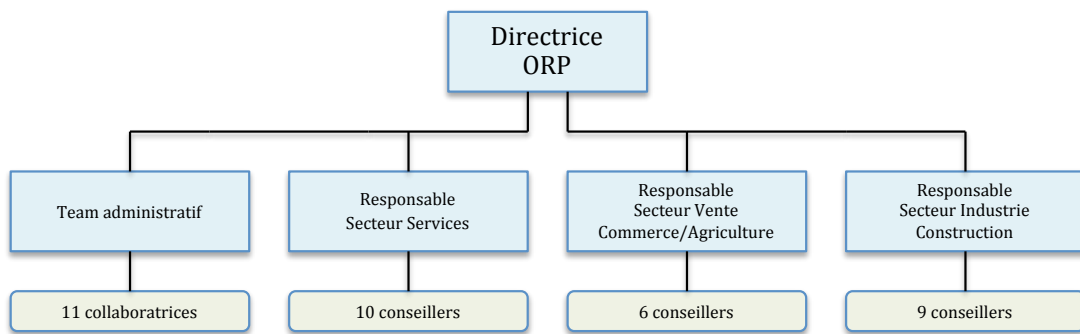
Le Valais compte cinq offices régionaux de placement : quatre offices de placement pour la région francophone, et un office de placement pour la région germanophone. Ces derniers emploient, au total, 131 personnes. Notre étude a précisément été réalisée dans l'un de ces cinq ORP valaisans, dans lequel travaillaient, lors de l'enquête de terrain, 40 employés.

Nous n'allons pas revenir sur les missions confiées à un office régional de placement, étant donné que le sujet a déjà été traité dans ce travail. Il est par contre important, à ce stade, de donner quelques indications sur le contexte organisationnel dans lequel la recherche a été menée. Nous pouvons mentionner, avant toute chose, que nombre de changements ont marqué l'histoire récente de l'institution étudiée. Par exemple, l'arrivée d'une nouvelle directrice à la tête de cet ORP à peine deux ans avant le début de nos entretiens de groupe a eu des répercussions importantes, en termes de gestion organisationnelle notamment. De par son ancienneté, l'ancien directeur avait beaucoup

d'expérience et connaissait beaucoup de choses. La nouvelle directrice, qui ne vient pas du milieu du chômage, manque sans doute d'expérience pour cette fonction, même si elle semble bien vue et acceptée au sein de l'organisation. Le style managérial a ainsi évolué de manière profonde, tranchant radicalement avec celui de l'ancien directeur. Nous reviendrons bien évidemment sur les conséquences de ce changement lors de notre analyse de terrain. En plus de ce changement au niveau de la direction, il faut également prendre en compte les réformes qui ont touché l'office de placement : la nouvelle mouture du système d'information PLASTA, l'entrée en vigueur de la 4^{ème} révision de la LACI, et la cantonalisation des ORP. Ces éléments ayant déjà été développés, nous nous contenterons donc de les énumérer.

En ce qui concerne les conditions générales de travail qui règnent dans cet office régional de placement, on peut dire qu'elles sont en règle générale excellentes. Les locaux se situent en plein centre-ville, dans un quartier et un cadre très agréables, et ils viennent d'être entièrement rénovés et réaménagés. Les salaires sont élevés, spécialement chez les conseillers en personnel, et la sécurité de l'emploi est grande. Ces divers éléments expliquent sans doute pourquoi le turnover dans cette institution est particulièrement faible. De plus, le travail est facilité par la grande proximité qui existe entre les conseillers et leurs partenaires, proximité bien plus importante que dans d'autres cantons : le réseautage avec les patrons d'entreprises qui collaborent au placement des assurés s'en trouve ainsi simplifié. Les méthodes de travail développées en Valais avec les partenaires sont en règle générale moins formelles qu'ailleurs, ce qui facilite grandement les échanges.

Comme le montre le schéma suivant, l'ORP investigué est divisé en quatre grandes entités, avec une directrice qui chapeaute le tout :



La première de ces entités, le team administratif, regroupe 11 collaboratrices administratives au sein du secrétariat. Les 28 conseillers en personnels de l'ORP sont répartis, eux, en trois secteurs. A la tête de chacun de ces trois secteurs se trouve un responsable de secteur. Ces derniers, qui sont également des conseillers, ont cependant une position hiérarchique intermédiaire dans l'organisation. Ils exercent en effet, en plus de leur cahier des charges habituel, un rôle de premier répondant : en cas de problème ou de question, les conseillers vont s'adresser en priorité à leur responsable de secteur, avant d'aller voir la directrice. Les responsables de secteur mènent aussi régulièrement des séances de secteur afin d'assurer la bonne marche des affaires courantes, et doivent contrôler les mesures prises par les conseillers.

Les trois responsables de secteur, associés à la directrice, forment un groupe que l'on nomme la direction de l'ORP. Au sein de ce groupe, c'est la directrice qui a le dernier mot en cas de litige et qui prend les décisions finales.

Si l'on se penche sur les trois secteurs de l'organisation, on se rend compte que chaque secteur correspond en fait à un grand groupe de professions. Cela facilite grandement la répartition des demandeurs d'emploi par conseiller lors de leur inscription, étant donné que chaque conseiller est spécialisé dans la recherche d'un emploi au sein d'une certaine catégorie de professions. Le premier secteur, celui des services, comprend 10 conseillers. Le secteur de la vente, du commerce et de l'agriculture, regroupe, lui, 6 conseillers. Finalement, le secteur de l'industrie et de la construction compte 9 conseillers.

Les trois secteurs de cet ORP ont chacun leur propre organisation et leur propre mode de fonctionnement. Ils sont, de ce fait, relativement indépendants les uns des autres. Ce qui signifie également qu'il n'y a pas de procédures standardisées qui seraient suivies par l'ensemble des conseillers en personnel. Si l'on prend le secteur de l'industrie et de la construction, on se rend compte, par exemple, qu'il est très différent des deux autres secteurs, puisqu'il est le seul à devoir gérer le problème de la saisonnalité : il existe une grande variation dans le nombre de dossiers à traiter par conseiller durant l'année, en raison des professions qui sont couvertes par ce secteur (maçonnerie, etc.). Un conseiller en personnel de l'industrie et de la construction peut n'avoir « que » 60 dossiers à traiter en été, contre plus de 200 dossiers en hiver.

Revenons à présent plus en détail sur le travail au quotidien des collaboratrices administratives et des conseillers en personnel de l'ORP étudié, à l'aide de quelques éléments factuels. A noter que ces derniers ont essentiellement été recueillis au cours de nos visites préliminaires au sein de l'ORP, c'est-à-dire durant la phase de pré-enquête. Lors de notre première rencontre avec la directrice, celle-ci nous a par exemple présenté les grandes lignes de fonctionnement de l'institution, et nous a aussi fait part de certains problèmes organisationnels. Ensuite, les différentes visites de l'ORP nous ont notamment permis de participer aux pauses café avec les employés, et d'avoir ainsi avec eux quelques discussions préliminaires informelles, mais très enrichissantes.

Du côté des collaboratrices administratives, nous pouvons tout d'abord mentionner que le team administratif, qui ne regroupe que des femmes, bénéficie d'horaires de travail relativement souples. Le temps partiel, généralisé, permet donc aux collaboratrices administratives de pouvoir concilier au mieux vie professionnelle et vie privée. Nous avons vu que les tâches de ces collaboratrices sont somme toute des tâches répétitives, et le temps partiel leur permet également de ne pas se lasser trop vite. Ces tâches principales consistent essentiellement à accueillir les demandeurs d'emploi à la réception, à apporter un soutien administratif aux conseillers dans le suivi des dossiers, et à assurer la bonne marche du secrétariat. Leur travail est donc

très procédural et peu valorisé. Les collaboratrices administratives disposent, de fait, d'une autonomie restreinte par rapport aux conseillers en personnel. Elles peuvent certes organiser librement leur planning journalier, c'est-à-dire prioriser leurs tâches, mais c'est un peu leur seule véritable prérogative. De par leur fonction de soutien administratif, la quantité de travail qu'elles doivent supporter peut être très variable, en ce sens qu'elles dépendent grandement de ce que les conseillers en personnel leur demandent. D'ailleurs, certaines collaboratrices administratives nous ont révélé de manière informelle, lors de l'une de nos visites durant la phase de pré-enquête, que la répartition du travail administratif au sein de l'ORP était un sujet sensible. Il semblerait en effet que les conseillers en personnel délèguent beaucoup plus aux collaboratrices administratives que dans d'autres ORP du canton. On imagine dès lors que si la charge de travail est déjà élevée dans ce secrétariat, elle le sera encore plus suite aux changements liés à la cantonalisation (inscriptions des assurés directement à l'ORP, etc.).

La directrice nous a aussi confié que l'état d'esprit qui règne parmi les collaboratrices administratives n'était pas au beau fixe. Chacune d'elles travaille dans son coin, sans forcément se soucier des autres. Nous avons pu nous en rendre compte lorsque nous sommes allé visiter l'organisation avant les entretiens : si les conseillers vont volontiers prendre leur pause dans la salle prévue à cet effet, les secrétaires, elles, n'y vont pas. Peut-être que l'agencement particulier du nouvel espace réception (mal étudié car les collaboratrices se tournent le dos, bruyant, etc.) joue également un rôle dans cette absence d'esprit d'équipe. Quoi qu'il en soit, les collaboratrices administratives ne semblent pas très épanouies dans leur travail, et la directrice a d'ailleurs dû mettre sur pied des séances hebdomadaires avec elles afin, entre autre, de recueillir leurs réclamations.

Du côté des conseillers en personnel à présent, il faut relever tout d'abord la grande polyvalence dont ils bénéficient dans leur travail. Ils peuvent en effet faire de tout, comme du placement, des sanctions ou des visites d'entreprises, car leur travail n'est pas aussi spécialisé que dans d'autres cantons.

Malgré cette polyvalence, les entretiens de placement constituent la tâche centrale du travail d'un conseiller en personnel. C'est en effet un métier basé sur une relation d'aide, et les contacts qui se nouent entre les conseillers et leurs assurés peuvent être très forts et enrichissants. Il arrive toutefois que certains entretiens soient tendus et se passent mal, en raison notamment des décisions parfois difficiles que les conseillers doivent prendre à l'encontre des assurés. Car il faut savoir que les montants des sanctions peuvent très souvent être disproportionnés par rapport à ceux qui ont cours dans d'autres domaines, comme la police par exemple (code de la route). Il est vrai que pour les sanctions, les conseillers en personnel disposent de peu de latitude et ont peu d'influence. Ils sont extrêmement encadrés à ce niveau, d'un point de vue réglementaire, et doivent toujours être en mesure de justifier leurs prises de positions devant la hiérarchie.

Le métier de conseiller en personnel se caractérise donc avant tout par sa composante individuelle, puisque le conseiller est la plupart du temps seul dans son bureau, en entretien avec un assuré. L'indépendance et l'autonomie semblent donc, *a priori*, être des traits importants chez cette catégorie de travailleurs. Les conseillers peuvent s'organiser par priorité, car ils bénéficient d'une certaine souplesse dans la gestion de leur temps de travail. Ils fixent leurs rendez-vous avec les assurés, ainsi que leurs visites en entreprises comme bon leur semble.

Mais ce côté « individualiste » est contrebalancé, du moins dans l'ORP étudié, par un soutien relativement important entre collègues. Lors de la pré-enquête, en effet, nous nous sommes rendu compte que les pauses café faisaient bien souvent office de debriefings spontanés entre conseillers, au sujet des derniers entretiens de placement menés. Le but de ces discussions informelles peut alors être de se rassurer par rapport à des décisions prises, ou de lever certaines hésitations. Ce que l'on constate, c'est que les conseillers en personnel recherchent bien volontiers d'autres points de vue et d'autres idées que les leurs, auprès de leurs collègues directs. C'est une manière de combler le vide qu'ils peuvent ressentir lorsqu'ils se retrouvent seuls face à des assurés.

13.2 Les démarches préliminaires

13.2.1 Rencontre avec la direction

La première prise de contact avec la directrice de l'ORP date du 21 avril 2011. Il s'agissait avant tout de sonder le terrain, par email, et de voir s'il existait un intérêt de la part de cette organisation à accueillir une recherche doctorale. Cette première étape était donc exploratoire. Dans sa réponse, le 29 avril 2011, la directrice se dit d'accord sur le principe et souhaite obtenir plus d'explications par téléphone.

Un contact téléphonique a alors eu lieu le 5 mai 2011. Les grands traits du projet lui ont été présentés, et la directrice s'est montrée très enthousiaste. Son accord définitif a été entériné à la mi-mai 2011.

Le 27 mai 2011, cette dernière a désiré faire une première présentation introductive de la recherche à l'ensemble des collaborateurs de l'ORP. Le but étant de les sensibiliser au sujet. Pour ce faire, nous lui avons envoyé une brève description de la recherche, ainsi que ses objectifs principaux.

Une séance de présentation a ensuite été organisée pour la directrice, dans les locaux de l'ORP. Cette présentation s'est déroulée le 31 mai 2011, et a permis d'explicitier en détail le but, l'utilité et les grandes lignes de l'étude à la directrice de l'office régional de placement, de répondre à ses questions, et de nous mettre d'accord sur le nombre et les modalités des entretiens. Il a également fallu obtenir de sa part l'assurance minimale que celle-ci accepterait de considérer les possibles demandes ou propositions de réaménagement de l'organisation du travail que lui adresseraient les participants au terme de l'étude. Ce serait un comportement peu éthique d'engager les employés de l'ORP dans une démarche aussi exigeante sans s'assurer, au préalable, que les pistes de solutions proposées en conclusion de l'étude – et visant à harmoniser davantage l'organisation du travail à leurs aspirations – reçoive un accueil favorable auprès de la direction. Une enquête en psychodynamique du travail doit absolument se situer dans le cadre d'une démarche de transformation de l'organisation du travail.

Le chercheur et la directrice se sont alors entendus sur le fait que l'étude inclurait les collaborateurs volontaires de chaque groupe professionnel, et que les entrevues auraient lieu sur le temps de travail des employés. La seule contrainte étant de garantir, lors de la constitution des groupes, une permanence au guichet afin d'assurer l'accueil. Nous avons également convenu qu'il y aurait, au total, deux entretiens par collectif d'enquête, à savoir un entretien de collecte des données, et un entretien de restitution d'analyse, d'une durée de deux heures chacune. Cela porte donc le nombre d'heures d'entrevue par collectif à quatre.

13.2.2 Présentation de la recherche aux employés et travail documentaire

Suite à la séance avec la directrice, une présentation de la recherche a eu lieu, le 10 juin 2011, à l'attention de l'ensemble des employés : collaboratrices administratives, conseillers en personnel et hiérarchie. A cette occasion, nous avons pu répondre à leur différentes questions, et ils ont aussi été avertis qu'ils participeraient tous à deux entretiens de groupe différents, avant la fin de l'année. Cette information détaillée visait à rendre la démarche de la recherche la plus transparente possible et de donner aux employés tous les renseignements nécessaires, de sorte que leur consentement de participation à l'étude soit véritablement « éclairé ».

Nous avons également pris soin d'expliquer aux personnes présentes que notre rôle de chercheur serait essentiellement de soutenir et de faciliter le processus d'investigation des sources de plaisir et de souffrance vécues sur le lieu de travail, et de faire ensuite l'analyse de la parole collective entendue. Il a par contre fallu être clair sur le fait que notre rôle ne consisterait pas à leur suggérer des pistes de solution, à adresser des recommandations à la direction, à cautionner des demandes de réaménagement de l'organisation du travail ou à nous impliquer dans des actions de changements. Une telle attitude entrerait en contradiction avec les principes d'abstention vis-à-vis de l'action, en ce sens que l'intervention du chercheur doit se limiter aux seuls objectifs de la démarche compréhensive : les chercheurs en psychodynamique du travail doivent ainsi veiller « *à ne pas se faire mettre en position d'experts en réorganisation* ».

susceptibles de se substituer aux salariés eux-mêmes dans l'élaboration des idées et des projets de transformation de l'organisation du travail » (Dejours, 2000 : 12). En d'autres termes, c'est aux travailleurs eux-mêmes de s'approprier les résultats de l'analyse et de décider ensuite de se mobiliser ou pas en vue d'une possible transformation de l'organisation du travail.

Une fois les modalités de la recherche exposés, les employés présents se sont montrés très réceptifs à l'étude. Beaucoup ont exprimé leur satisfaction de voir une recherche doctorale s'intéresser à leur expérience subjective de travail. D'autres soulignaient la pertinence de l'étude, et se réjouissaient que cette dernière débute en évoquant parfois déjà spontanément les difficultés vécues dans le travail. Cet accueil favorable a bien sûr contribué à donner l'assurance au chercheur que l'étude trouvait véritablement écho auprès des personnes concernées, et lui permit de statuer sur le caractère pertinent de l'investigation.

Entre la mi-mai 2011, c'est-à-dire dès l'accord définitif de la directrice entériné, et la fin août 2011, un important travail de documentation a été effectué afin de récolter un maximum d'informations sur le terrain : rôle du SECO, loi sur l'assurance-chômage (LACI) et ses révisions, mise en œuvre cantonale et fonctionnement des différents organismes (office cantonal du travail, offices communaux du travail, caisses de chômage, office régionaux de placement), réformes administratives qui touchent les ORP. Ce travail documentaire a servi, rappelons-le, à acquérir la base concrète nécessaire pour comprendre de quoi parlent les travailleurs qui participent à l'enquête, et d'avoir une meilleure représentation des conditions environnementales de leur souffrance.

13.2.3 Charte de confidentialité

La garantie de confidentialité des données et d'anonymat des personnes constituent deux règles déontologiques fondamentales dans une recherche scientifique de ce genre. C'est pourquoi nous avons souhaité nous lier avec la direction de l'ORP par un

contrat portant sur la confidentialité des données, et ce avant le début des entretiens. Cette charte, qui se trouve dans l'annexe 3 de la présente recherche, stipule que les données récoltées resteront strictement confinées au cadre étroit de la recherche et traitées uniquement à des fins académiques. Elles ne pourront donc pas être transmises ou communiquées à des tiers non-autorisés. De plus, dans la partie écrite du travail final, la confidentialité des données individuelles devra être garantie et l'anonymat devra être assuré aux collaborateurs et aux collaboratrices rencontrés et interviewés lors de notre enquête, aux propos qu'ils tiendront et aux informations qu'ils fourniront le cas échéant.

13.3 Les trois types de collectifs d'enquête définis

La méthode d'enquête propre à la psychodynamique du travail ne cherchant pas à produire des résultats généralisables, elle n'a pas pour exigence de constituer des échantillons représentatifs. C'est pourquoi les groupes ayant participé à la recherche, que l'on nomme des collectifs d'enquête, ont été constitués sur une base volontaire. C'est aussi un moyen de s'assurer que la parole authentique puisse advenir. A noter qu'aucun critère d'exclusion n'a été retenu.

Au total, 36 des 40 employés se sont portés volontaires et ont souhaité participer à l'étude, soit un taux de participation très important qui s'élève à 90%. Un collectif d'enquête regroupait nécessairement des sujets appartenant à un même groupe professionnel, autrement dit confrontés à une même organisation du travail, afin notamment d'éviter au maximum les restrictions en termes de liberté de parole. Nous avons donc décidé de répartir les différentes personnes en sept collectifs d'enquête, comme suit : 4 groupes avec les 22 conseillers en personnel, 2 groupes avec les 10 collaboratrices administratives et 1 groupe comprenant les 4 membres de la direction. La taille des collectifs d'enquête variait de 4 à 6 participants.

A titre d'information, la méthodologie psychodynamique ne prévoit pas de relever les données socio-démographiques des participants à l'étude, dans la mesure où ces données ne sont pas pertinentes en regard de l'interprétation : les variables individuelles ne sont en effet pas considérées par cette approche, qui n'interpelle pas les sujets un à un mais au travers du collectif d'enquête. Les données qui intéressent la psychodynamique du travail sont celles qui se rapportent au travail, aux rapports sociaux de travail et à l'expérience subjective de travail, c'est-à-dire celles qui visent le sens commun des expériences de travail partagées par l'ensemble des participants.

14. Le guide d'entretien

L'identification des risques en matière de santé psychologique au travail et les façons de les contrer ne sont pas simples à formuler. Loin s'en faut. De nombreuses études, comme nous l'avons vu, ont démontré les effets nuisibles à la santé de certaines situations de travail. L'objectif de notre guide d'entretien est d'amener le chercheur à prendre en compte certains facteurs de risques organisationnels caractérisant le milieu de travail et certains aspects liés aux pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs.

Pour ce faire, nous nous sommes basé sur trois travaux principaux ainsi que sur le cadre théorique de référence de cette recherche, afin de définir les dimensions, ou thèmes, qu'il conviendra d'aborder avec les travailleurs en vue de développer une compréhension globale de l'expérience de travail.

Le premier de ces travaux est le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre français du travail, de l'emploi et de la santé. Ce rapport s'intitule *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, et a été publié en 2011 sous la direction de Michel Gollac. De nombreux spécialistes de la psychodynamique du travail ont participé à son élaboration (Vézina, Molinier, Askenazy, Brun, Davezies, etc.). Le second rapport est la *Grille d'identification des risques psychosociaux au travail* de l'Institut national de santé publique du Québec, publié en 2009 sous la coordination de Michel Vézina. Ce rapport contient notamment les composantes clés de l'organisation du travail, que des psychodynamiciens connus ont mis en perspective. Enfin, nous nous sommes aussi basé sur la grille d'entretien imaginée par Marie Alderson dans sa thèse de doctorat en psychodynamique du travail (2001).

Les différents thèmes que ces trois rapports nous ont permis de définir sont les suivants :

- Travail et activité de travail : cet indicateur fait référence à la nature et à la quantité de travail à accomplir, aux exigences mentales et émotionnelles, de même qu'aux diverses contraintes de l'activité de travail.
- Contenu significatif de la tâche : cet indicateur fait référence à la reconnaissance du travail (interne et externe), à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et d'utiliser ou de développer ses habiletés, mais il fait également référence à la latitude décisionnelle des employés (participation aux décisions, autonomie, pouvoir, responsabilités).
- Sources de souffrance, risques, peurs et anxiété reliés au travail : cet indicateur fait référence aux sources de souffrance dans le travail, notamment organisationnelles, ainsi qu'aux divers risques liés au travail, qu'ils soient d'ordre psychique, psychologique ou socio-organisationnel.
- Stratégies défensives : cet indicateur fait référence aux réactions des travailleurs en regard des peurs et des risques psychiques et socio-organisationnels.
- Soutien au travail : cet indicateur fait référence à la disponibilité et la capacité des supérieurs à soutenir leurs employés, de même qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches, à l'esprit d'équipe et au degré de cohésion dans le groupe.
- Sources de plaisir au travail : cet indicateur fait référence aux diverses sources de plaisir et de satisfaction au travail.
- Pistes de solution dégagées par les participants à l'enquête : cet indicateur fait références à ce qu'il convient de protéger ou de changer dans l'organisation du travail.

Le guide d'entrevue, que l'on retrouve dans l'annexe 1, se veut flexible et le déroulement des entrevues souple, par le fait même que ce qu'il convient de susciter chez les participants, c'est le commentaire spontané en regard de l'expérience de travail. Le but du chercheur est, comme nous l'avons déjà relevé, de faire émerger les dimensions subjectives du rapport au travail en vue de construire, dans l'intersubjectivité avec les participants, le sens de l'expérience de travail vécue.

15. La collecte des données

Durant la phase de collecte des données, les principaux outils à disposition du chercheur étaient le guide d'entretien et les enregistrements des entrevues. Ces dernières se sont déroulées sur le lieu de travail des participants, dans une salle spécialement réservée pour cette occasion. Nous avons vu que pour chaque collectif d'enquête était prévu une entrevue de collecte des données d'une durée de deux heures, et une entrevue de restitution d'une durée de deux heures également. Les entrevues de collecte des données se sont échelonnées du 29 août 2011 au 28 septembre 2011. Les entretiens de restitution et de validation ont eu lieu, pour leur part, entre le 14 et le 24 novembre 2011.

Les entrevues étaient semi-dirigées, dans le sens où elles étaient dirigées sur les thèmes mais étaient libres à l'intérieur des thèmes, et se sont déroulées de la manière suivante : le chercheur lançait la discussion en invitant les participants à lui parler de la nature spécifique de leur travail, puis l'échange s'installait généralement assez facilement. L'ordre des thèmes n'était absolument pas déterminé de manière rigoureuse, ces derniers s'enchaînant selon le discours des travailleurs. L'expérience partagée par un premier participant avait en principe une résonance particulière chez un deuxième participant qui vivait une expérience plus ou moins analogue. Cette deuxième personne partageait à son tour son expérience, laquelle avait une résonance chez un troisième participant, et ainsi de suite.

Au terme de l'entretien de collecte des données, le chercheur réalisait une écoute répétée de l'enregistrement afin de procéder à l'analyse de contenu et d'élaborer des interprétations qu'il soumettait ensuite au collectif d'enquête concerné, dans le cadre de la séance de restitution.

Durant ces entretiens de restitution, les différents collectifs d'enquête étaient invités à se prononcer et à prendre position en validant, en corrigeant, en amenant des nuances ou en réfutant les interprétations proposées. Le chercheur présentait aux participants, dans un premier temps, l'ensemble de son analyse, de sorte qu'ils disposent d'une vue

d'ensemble de celle-ci. C'est ensuite que le processus d'acceptation ou de réfutation des résultats intervenait pour chacune des interprétations proposées.

16. L'interprétation des données

Entre le début du mois de décembre 2011 et la fin du mois d'octobre 2012, une phase d'analyse finale des entretiens s'est déroulée, de manière à faire ressortir les éléments principaux du ressenti des différents employés en terme de plaisir et de souffrance au travail.

L'analyse des entrevues s'est opérée à la lumière du cadre de référence de la psychodynamique du travail. Lors de l'écoute des enregistrements, il s'agissait pour le chercheur de dégager, au moyen de sa propre subjectivité, le sens possible des propos entendus. Il importe cependant de souligner que les enregistrements n'avaient pas pour seul objectif de permettre la transcription des propos échangés à des fins d'analyse de contenu, mais qu'ils offraient la possibilité de faire des écoutes répétées des entrevues afin de dégager le sens de la parole collective entendue. Et au fur et à mesure de l'analyse, nous avons d'ailleurs observé que plusieurs unités de sens étaient communes à l'ensemble des entrevues, ce qui nous a porté à croire qu'il s'agissait vraisemblablement d'éléments collectivement vécus. L'enregistrement des entrevues a donc aussi contribué à la fiabilité et à la confirmation des résultats.

Notons encore que la plupart des interprétations proposées ont fait l'objet d'une acceptation de la part des collectifs d'enquête. Cette approbation a permis d'assurer la crédibilité des résultats de l'étude, qui étaient de la sorte la synthèse d'un travail intersubjectif participants/chercheur validée par les principaux intéressés. De plus, cette épreuve de validation a également permis, d'une certaine manière, de juger de l'authenticité de la parole des travailleurs.

CINQUIÈME PARTIE : synthèse et principaux enseignements de l'enquête de terrain

Remarque préliminaire : dans l'analyse de terrain qui va suivre, nous ne donnerons volontairement aucune information sur l'origine des diverses citations proposées (nom ou données socio-démographiques de la personne qui s'exprime). Il y a une double raison à cela. Tout d'abord, ces citations, tirées des entretiens de groupe, doivent absolument garantir l'anonymat des collaborateurs et des collaboratrices rencontrés, selon l'accord de confidentialité passé avec la directrice de l'ORP. Ensuite, il faut se rappeler que les variables individuelles ne sont pas considérées par l'approche psychodynamique, qui s'intéresse au contraire aux données se rapportant aux expériences de travail partagées par l'ensemble des participants. En ce sens, les citations qui se trouvent dans les pages suivantes se doivent d'exprimer le sentiment majoritaire qui se dégage des différents collectifs d'enquête.

Comme nous l'avons relevé dans la partie méthodologique, la clarification progressive des liens entre l'organisation du travail et le plaisir ou la souffrance, c'est-à-dire de ce qui fait collectivement l'objet de plaisir ou de souffrance dans le travail, a donné lieu à la construction d'un sens commun. Et c'est précisément ce sens commun, qui traverse l'ensemble des entretiens et qui se regroupe autour des quatre thèmes de la reconnaissance, de l'autonomie et du pouvoir, et de la nature du travail, que nous allons présenter ci-après. Il faut toutefois relever que dans certains cas, les résultats réfèrent à des points de divergence, ce qui offre l'avantage d'éclairer le phénomène à l'étude.

Si les thèmes centraux des résultats peuvent sembler très proches du cadre de référence de l'étude, c'est avant tout, et il n'est pas inutile de le rappeler, que le corps de connaissances de la psychodynamique du travail s'est bâti à même le terrain et la recherche empirique. Ainsi, l'ensemble des recherches faites en psychodynamique du travail ont établi l'importance fondamentale de la reconnaissance, du pouvoir et de

l'autonomie dans l'expérience subjective de travail, et ce quelque soit le milieu et la catégorie de travailleurs étudiés. C'est ce qui explique que ces facteurs, qui influent sur les représentations que les travailleurs ont d'eux-mêmes et de leur travail, sont devenus, à force d'être confirmés par les études empiriques, les concepts centraux de l'approche psychodynamique des situations de travail.

L'analyse des entretiens de groupe, dans le cadre de la présente étude, montre elle aussi que c'est autour de ces trois éléments – reconnaissance, autonomie et pouvoir –, ainsi que de la nature même du travail, que se cristallisent à la fois le plaisir et la souffrance des employés de cet office régional de placement, selon des modalités spécifiques au contexte de changements organisationnels. Etant donné que ces résultats ont fait l'objet d'une validation auprès des participants, à travers les entrevues de restitution, on peut donc prétendre que les quatre thèmes issus de l'analyse de nos données d'entrevues corroborent fortement les vecteurs centraux du plaisir et de la souffrance au travail qui ont été mis en lumière par l'ensemble des recherches empiriques en psychodynamique du travail.

Ce chapitre se découpe en cinq grandes parties. La première traite des principaux antécédents du plaisir et de la souffrance qui émanent de l'expérience des conseillers en personnels et des collaboratrices administratives. La seconde aborde les stratégies défensives déployées en réaction aux sources de souffrance. Dans une troisième partie, nous abordons la question des collectifs de travail, alors que la quatrième partie présente les pistes de solutions énoncées par les participants. Enfin, la cinquième et dernière partie propose une analyse-synthèse générale.

17. Les antécédents du plaisir et de la souffrance au travail

17.1 Les sources de plaisir et de souffrance reliées à la reconnaissance

Nous avons vu, lors de la présentation de notre cadre théorique, que la question de la reconnaissance est centrale en psychodynamique du travail. Les travaux réalisés dans ce champ d'étude montrent en effet que la construction de l'identité d'une personne au travail, et donc la construction de sa santé mentale, ne peut réellement s'inscrire qu'à travers le regard de l'autre (Saint-Arnaud, et al., 2004). Le sujet qui apporte sa contribution à l'organisation attend, en contrepartie, une rétribution, qui est de nature symbolique et qui revêt la forme spécifique de la reconnaissance (Dejours, 2008). Pour Carpentier-Roy, la reconnaissance est ainsi génératrice de sens et de plaisir au travail (Carpentier-Roy, 1995b). A contrario, le désaveu ou la non-reconnaissance par autrui de la réalité du travail d'une personne peut être source de souffrance mentale importante, qui se traduit par une perte d'estime de soi ou par des sentiments d'injustice. Analysons à présent les données de nos divers entretiens de groupe autour de cette thématique.

17.1.1 Le cas des conseillers en personnel

17.1.1.1 Le manque de reconnaissance émanant de l'externe : un métier très peu reconnu

Les conseillers en personnel interrogés perçoivent un manque de considération notoire à leur égard venant de l'extérieur. Selon eux, le métier qu'ils exercent est très critiqué et pas du tout reconnu. Ils attribuent en grande partie cette attitude du public, qu'ils jugent déplaisante et blessante, à de la méconnaissance ou à la persistance de clichés négatifs :

« Je pense qu'on a un métier qui n'est pas du tout reconnu. Extérieurement. Très critiqué, mal vu ».

« C'est désagréable, mais c'est beaucoup de la méconnaissance. Ce sont des clichés ».

Les différents collectifs d'enquête ayant participé à notre étude mettent ainsi en avant l'image négative dont ils jouissent auprès de la population. Ils ont le sentiment d'être catalogués et quelque peu dénigrés, quand bien même ils ont l'impression de faire du bon travail. L'écart existant entre la conception qu'ils possèdent de leur métier et le manque de soutien et de reconnaissance dont ils bénéficient à l'extérieur est quelque chose de difficile à vivre pour eux, comme en témoignent leurs propos :

« L'image, alors, du conseiller ORP, on va dire à l'extérieur ou globalement, partout en Suisse, dans toute la presse et autre, ben tout le monde l'a vu, quoi. C'est catastrophique. Ça, c'est clair. Mais, c'est peut-être un petit peu normal. On se retrouve dans des situations face à des gens qui sont dans la difficulté ».

« Il faut que notre travail soit reconnu. Aujourd'hui, j'ai le sentiment que ce n'est pas le cas. On n'est pas autant soutenus que ce qu'on est en droit de l'être. Et reconnu, surtout. [...] Maintenant, ça fait passé quinze ans qu'on existe. Si on faisait du mauvais boulot, ça se saurait beaucoup plus. On fait du bon boulot, mais on n'ose pas trop le dire ».

Le mieux, pour les conseillers en personnel, est encore de « *passer dessus* » lorsqu'ils en entendent « *des vertes et des pas mûres* » à leur sujet. Pourtant, une des conséquences directes du manque de gratitude que les conseillers perçoivent est que la plupart d'entre eux n'ont pas envie de dire ce qu'ils font comme métier si on le leur demande, car c'est peu valorisant :

« Des fois, on n'a pas toujours envie de dire qu'on est conseiller ORP ».

En les écoutant, il est donc possible de discerner une certaine tristesse, de la déception, ainsi qu'une souffrance intime associée à la perte de fierté en regard de l'idéal de leur profession. La mauvaise image renvoyée de l'extérieur nuit, à n'en pas douter, à leur estime de soi.

Deux explications peuvent être avancées, selon nous, pour tenter d'expliquer cette situation peu reluisante. Tout d'abord, les attentes des assurés et du « public » sont sans doute trop élevées vis-à-vis des conseillers, ce qui engendre de la frustration :

« Mais, justement, moi, je pense qu'aussi un des trucs, des facteurs de l'image négative, c'est les attentes jetées dans le public en termes de communication, heu, déjà en ayant appelé ça des offices régionaux de placement ».

« Les gens, ils arrivent, ils te disent : « mon conseiller, il est là. Je viens là pour le placement, il est là pour me placer. Si après six mois, je suis pas placé, c'est forcément que mon conseiller, il est nul » ».

Pour ne rien arranger à la situation, le rôle du conseiller est perçu comme étant en règle générale ambigu et peu clair aux yeux des citoyens. En effet, la population a tendance à juger le conseiller en personnel de manière négative, puisqu'il est tenu pour responsable lorsqu'un assuré ne trouve pas d'emploi durant la durée de son délai-cadre, alors que dans le cas contraire, le conseiller ne fait, au mieux, que son travail :

« Et après ce qui est marrant c'est que si on aide une personne concrètement à trouver un emploi, ce sera jamais grâce à l'aide du conseiller. Mais par contre si cette personne ne trouve pas une solution, c'est souvent la faute du conseiller ».

Il n'y a cependant pas uniquement le conseiller qui « trinque » de la mauvaise image extérieure que sa profession renvoie. Son employeur, c'est-à-dire l'ORP, est très souvent victime lui aussi de plaintes ou de réclamations diverses, qui ne sont d'ailleurs pas toujours légitimes. Mais il est sans doute plus facile pour un assuré d'adresser son

courroux envers une organisation qui se veut, de par son mode de fonctionnement, peut-être moins opaque que d'autres institutions :

« Malgré tout, même si on n'est pas responsable, si c'est la caisse qui paie, les doléances, c'est quand même toujours pour l'ORP ».

Il nous semble donc très clair qu'il y a beaucoup à faire au niveau de l'image donnée de l'ORP et de ses conseillers. Pour éviter que les doléances de la nouvelle loi soient constamment dirigées vers elle, l'organisation devrait argumenter sur la majorité des cas qui se sont bien déroulés. Or il n'y a jamais de communications faites à cet égard, ce qui, pour l'ensemble des personnes interrogées, est regrettable :

« Il y a certainement beaucoup à faire au niveau de l'image qui doit être donnée de l'ORP ».

C'est là, à notre avis, la seconde explication qui peut être avancée pour expliquer l'impasse dans laquelle paraît vivre notre catégorie de travailleurs. Certaines critiques dans les médias peuvent faire extrêmement mal, surtout lorsqu'elles sont erronées. Elles ne sont pas pour autant combattues par la direction, ce qui s'avère être une source de frustration générale. L'équilibre n'est alors pas rétabli entre la réalité des faits et le traitement médiatique qui en est fait :

*« Tu te rappelles cette période où il y avait eu un article dans le Nouvelliste et puis après il y a encore eu (*nom de la personne censuré*) qui nous avait cassé à la radio ? Et puis on nous avait dit : « oui, il y a de toute façon un communiqué de presse qui va sortir ». Il y a eu un communiqué de presse, mais absolument rien pour contrer ce qui avait été dit. »*

« Et on pourra jamais aller défendre la situation, parce que voilà, protection des données. On pourra, pas dire : « ouais, mais, en fait, celui-ci c'est un monstre loulou qui vient pas, qui fait rien, qui... ». Voilà ».

Pour ajouter à leur frustration, les conseillers ont la fâcheuse impression que seuls les cas problématiques prennent place dans les médias, et par là dans l'esprit de la population :

« Nous, on est plus dans un travail de relation. Donc, les doléances, on les a aussi, mais... Donc, forcément, que dans ce climat-là, c'est que ceux qui ont des mauvaises expériences qui parlent ».

« On a quand même rendu service à beaucoup d'employeurs dans pas mal de situations. Donc, après, pour LE cas qui s'est mal passé, il y en a, voilà, il y en a peut-être huit ou neuf qui se sont bien passés. Mais, forcément, dans le public, c'est le type qui a été sanctionné. Alors, c'est des enfoirés ».

En définitive, on sent de manière flagrante le poids psychique important que représente le manque de reconnaissance venant de l'extérieur pour notre catégorie de conseillers en personnel. Ces derniers exercent un métier qui n'est pas reconnu, voire même parfois fortement critiqué, et cela pèse sur leur moral et sur leur bien-être mental.

Intéressons-nous à présent à la reconnaissance émanant de l'interne, de manière à voir si elle est en mesure de faire le contrepois au contexte extérieur résolument négatif.

17.1.1.2 Le manque de reconnaissance émanant de l'interne

Afin d'aborder au mieux la thématique de la reconnaissance émanant de l'interne, il importe selon nous de replacer le moment de la tenue des entretiens de groupe dans son contexte. Un important changement au niveau de la hiérarchie a eu lieu peu de temps avant le début de l'enquête de terrain, avec le remplacement du directeur de l'ORP :

« C'est vrai que la différence, je trouve dans les deux dernières années ou trois, c'est lié alors à la fois peut-être au changement de système, aussi au changement de hiérarchie ».

La nouvelle directrice est certes extrêmement bien vue et acceptée par les conseillers en personnel, mais ces derniers relèvent aussi de manière très claire l'évolution que ce changement représente, notamment en termes de manque d'expérience :

« Elle est trop nouvelle, je pense ».

« Pis, il y a beaucoup de choses qu'elle a pas le recul, elle a pas le vécu sur tout ce qui s'est passé ».

« Avant, c'était différent avec l'ancien chef qui avait beaucoup d'expérience. [...] Il savait beaucoup de choses. Ou alors, il allait chercher l'info. On avait très rapidement l'information ».

Et les implications de cette inexpérience sont tangibles. Des participants à notre enquête ont par exemple relevé qu'ils n'avaient pas pris pour habitude d'aller consulter leur nouvelle responsable en cas de besoin, préférant aller voir, dans le doute, leur chef de secteur. Les arguments qui reviennent pour expliquer cela sont principalement l'incertitude, la perplexité et le scepticisme vis-à-vis de la nouvelle directrice :

« Maintenant, il y a toujours une espèce de doute ».

« C'est un peu flou ».

Les conseillers ont encore beaucoup de peine à lui faire confiance, dans la mesure où elle ne possède selon eux pas le « bagage » nécessaire afin de répondre rapidement et adéquatement à leurs questionnements. Cet état de fait est bien ancré à l'esprit des divers collectifs d'enquête rencontrés, et va donc avoir une influence non négligeable

sur leur sentiment global de manque de reconnaissance et de soutien. Nous allons y revenir dans l'analyse ci-après.

Dans les rapports verticaux (jugement d'utilité)

La première forme de reconnaissance émanant de l'interne concerne l'utilité du travail et rend compte, comme nous l'avons souligné lors de la présentation du cadre théorique de la psychodynamique du travail, de la qualité du travail effectué et de son importance pour le fonctionnement de l'organisation du travail (Saint-Arnaud, et al., 2004 : 103). Le jugement d'utilité est rendu principalement par autrui sur la ligne verticale des rapports de travail, c'est-à-dire par les supérieurs hiérarchiques, mais aussi par le client ou les subordonnés.

En Suisse, nous avons vu que le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) est l'autorité fédérale qui chapeaute le service de l'emploi et qui est responsable de la mise en œuvre de la loi sur l'assurance-chômage. A ce titre, il est donc l'échelon hiérarchique supérieur pour les conseillers en personnel des différents ORP cantonaux. Lors des entretiens de groupe que nous avons menés, la totalité des collectifs d'enquête interrogés ont relevé le peu d'intérêt dont ils font l'objet de la part du SECO :

« Qu'on place, qu'on place pas, c'est égal. Ils en ont rien à foutre. Pourvu, comme tu le dis, pourvu qu'on fasse des sanctions ».

« Bon, moi, je reviens sur cette question de la déresponsabilisation du SECO. [...] Pour l'application d'un régime voulu par la population suisse d'une certaine manière, l'implication du SECO, elle est quand même légère. [...] Pis, c'est pas pour jouer les Caliméro, mais je trouve que là, la Confédération en foutant du fric et en disant : « nous, après, c'est plus notre problème », c'est un peu facile ».

Suite à l'octroi de l'enveloppe budgétaire annuelle, le SECO semble se désimpliquer complètement de la phase de mise en œuvre du régime de l'assurance chômage au niveau des cantons. L'organisme fédéral ne reconnaît aucunement le travail effectué

par les agents de terrain, mais veille plutôt à ce que les données statistiques soient correctement entrées dans le système. En d'autres termes, les conseillers sont vus comme des numéros, et ils doivent avant tout et surtout remplir les objectifs chiffrés, sans pour autant que leur travail, même bien fait, soit mis en évidence :

« Tout le boulot que tu fais, quoique tu fasses, hein, n'a aucune importance par rapport aux chiffres que tu peux y introduire. Tu peux te mettre en quatre tous les jours. La seule chose qui sortira de ton temps, c'est juste de la statistique qui va te permettre à la fin de justifier législativement ou exécutivement qu'est-ce qui fera que tu seras, demain, dans la 5^{ème} révision ou pas ».

« A la sortie, la seule chose qu'on va aller voir, c'est : est-ce que tu as fait tant de sanctions ? Qu'est-ce que tu as fait comme codification ? Qu'est-ce que t'as fait comme machin ? Et combien t'as fait d'indemnités ? Et combien t'as fait ça ? Et c'est tout ce qui reste. Et ton quotidien, tu peux te le faire avec tous les gens du monde, tu peux être sympa, pas sympa, tout ça. On s'en cogne. On te connaît pas ».

« En haut ou ailleurs, pff... T'es qui ? T'es qui ? T'es PLASTA qui remplit une machine ? On sait pas le boulot que tu fais. On sait même pas si la moitié des mecs en haut ils savent ce que tu fais sur le terrain. Ils savent, oui, ils savent que t'appliques les lois, que tu fais en sorte que ça se passe bien ».

Aux yeux des travailleurs interrogés, la seule chose qui compte pour le sommet de la hiérarchie ce sont les indicateurs. Le maître-mot est l'atteinte des objectifs, peu importe la manière utilisée. Nous verrons d'ailleurs dans la partie d'analyse des sources de souffrance reliées à l'autonomie et au pouvoir combien le régime des sanctions est significatif à cet égard.

L'évaluation du SECO, lorsqu'elle a lieu, ne débouche jamais sur une quelconque forme de reconnaissance. Ce que l'on cherche, c'est uniquement de vérifier l'adéquation entre ce que le conseiller a entré dans le système et les objectifs fixés par le contrat de prestations. Le corollaire est que l'évaluation s'en trouve parfois tronquée, en ce sens que ce sont uniquement les manquements qui sont mis en avant :

« Souvent, nous, on a plutôt tendance à se plaindre de la hiérarchie par rapport à ça, parce que, forcément quand tu fais une évaluation, ce qui va bien est minimisé, pis ce qui va mal est à améliorer ».

On l'a compris, le conseiller doit être en mesure de justifier ses prises de positions (sanctions, etc.) devant la hiérarchie. Le fait de devoir « *nourrir la machine* » du mieux possible et la traçabilité qui est liée à cela entraînent alors une certaine pression pour les conseillers en personnel, et donc leur lot de souffrances.

Au-dessous du SECO, nous retrouvons un échelon hiérarchique plus direct pour les conseillers en personnel : la direction de l'ORP à proprement parler. Et la première chose à relever, lorsque l'on analyse les entretiens de groupe réalisés, c'est que la nouvelle directrice est vue comme une personne qui est à l'écoute de ses collaborateurs. Les conseillers ne parlent certes pas de véritable soutien de sa part, loin s'en faut, mais bien plutôt d'une certaine disponibilité d'écoute en vue de la résolution de problèmes :

« Deux fois, je suis allée vers notre nouvelle cheffe, j'ai dit : « écoute là, j'ai ce dossier là, je suis vraiment, je suis frustrée. Comment tu vois la chose ? ». Et vraiment, c'était, c'était sympa d'avoir cet échange avec elle. Même pas un soutien, c'est juste une écoute. C'est tout ce qu'il fallait. Juste pour me dire : « non. Tu ne fais pas fausse route. T'es pas en train de te gourer complètement ». Juste un regard ».

« Notre directrice, elle est, pour ça, elle est super ».

*« J'ai eu des cas où je trouvais que c'était un petit peu trop de faire une sanction, et j'ai été voir (*prénom de la personne censuré*) et elle a regardé. Et elle m'a dit « non, dans ce cas-là on ne fait pas ». Pour moi c'est clair, parce qu'il y a au moins une personne qui voit l'ensemble de l'ORP et qui essaie de dire « ben dans ces cas-là on a déjà mis des sanctions, donc mets la sanction ». Et on essaie d'être éthiquement juste. Moi je ne les vois pas les autres, je ne sais pas ce qu'il se passe, donc il faut avoir un point de référence ».*

Les quatre membres de la direction n'ont d'ailleurs pas manqué de le souligner au cours de leur entretien, comme pour mieux montrer que la transition d'avec l'ancien chef s'était déroulée sans encombre au sein de l'organisation :

« L'écoute a changé, oui. [...] L'écoute et ensuite ce qui a été mis en place pour aider la personne, pour la réintégrer sur son poste de travail. Et ça, c'est d'une excellente qualité ».

« Ben je dirais que le soutien social, au sein de la structure, il est excellent, par rapport à ce qu'on a vécu par le passé ».

Pourtant, malgré un discours qui se veut résolument positif et rassurant de la part de la direction, et malgré le fait que les conseillers en personnel admettent parfaitement que la hiérarchie directe puisse leur prêter une oreille attentive en cas de difficultés, la situation est loin d'être aussi rose qu'il n'y paraît. La directrice ne manque d'ailleurs pas de pointer les limites de sa position hiérarchique sur son soutien aux collaborateurs :

« Mais ça a des limites, hein, par justement le rapport hiérarchique. Là, maintenant, j'ai une ou deux situations plus délicates où j'ai clairement dit : « je suis limitée par ma position hiérarchique ». Donc, je peux pas dire ce que j'aimerais dire avec les mots que j'aimerais dire pour vraiment avoir ce soutien social tel qu'il devrait être. Je peux pas, parce que ma position hiérarchique fait que ces mots-là peuvent être pris autrement. Quand on a été pris une ou deux fois dans des accusations de mobbing, on est un peu refroidi après. Voyez ce que je veux dire. Mais c'est toute la difficulté, maintenant, des directions ».

Les différents collectifs d'enquête n'ont pas non plus masqué, durant nos entrevues, le déficit énorme qu'ils ressentent, en termes de reconnaissance, de la part de la directrice.

Un grand nombre de conseillers considèrent, par exemple, que la hiérarchie ne leur renvoie pas suffisamment la part de mérite qui leur revient dans les très bons résultats

réalisés par l'institution, en comparaison avec les autres ORP de Suisse. Dans le même ordre d'idées, les conseillers en personnel nous ont confié lors des entretiens de groupe qu'ils ne reçoivent jamais ni félicitations ni compliments lorsqu'ils arrivent à placer un assuré. Ils se disent d'ailleurs déçus et frustrés de cela, puisque c'est tout de même le but premier de leur travail.

Nous avons donc bien évidemment posé la question à la directrice de l'ORP, afin d'avoir son avis sur la question. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que sa réponse est quelque peu évasive. Si elle avoue presque à demi-mot qu'elle n'accorde pas suffisamment de reconnaissance aux employés, elle préfère ensuite botter le problème en touche :

« Il y a pas, il y a pas de reconnaissance. Enfin... ».

« Ce qui est énervant, moi ce qui m'énerve des fois, c'est le discours de certains conseillers qui disent : « j'ai placé. J'ai fait ci. J'ai fait ça ». C'est pas le but, hein. Pour moi, c'est pas juste. Il y a quelque chose qui sonne faux, qui sonne faux. Et pis qui... Ouais, pis qui résonne pas chez moi. Donc, si on attend ça, c'est difficile comme métier, parce qu'on n'aura jamais ce retour qui vient ailleurs. C'est toujours un truc... C'est de l'auto-persuasion. C'est ce que font certaines personnes ».

Pourtant, ce manque de reconnaissance est réellement mal vécu par les divers conseillers interrogés. La plupart d'entre eux nous ont par exemple confié être horrifiés par certaines affaires internes à leur organisation. La mésaventure vécue par l'un de leurs collègues âgé de 64 ans, et qui a travaillé durant 15 ans au sein de l'ORP, est à ce titre probant. Ce dernier a toujours dit qu'il souhaitait travailler jusqu'à sa retraite à 65 ans, ce qui arrangeait bien la direction il y a deux ans. Or, ce n'est plus vraiment le cas à l'heure actuelle, en raison notamment de la conjoncture économique qui a changé. La hiérarchie a donc pris la décision de le licencier pour la fin de l'année et de le mettre au chômage pour sa dernière année de travail. C'est somme toute paradoxal de mettre au chômage un conseiller en personnel qui a justement passé une

grande partie de sa vie à œuvrer pour faire sortir les gens de cette situation désagréable. Et c'est surtout faire preuve de peu de reconnaissance envers une personne qui a beaucoup donné pour son organisation. Ainsi, les nombreuses années d'activités et de sacrifices des employés semblent être totalement ignorées, ce que confirment par ailleurs les propos suivants :

« C'est vrai que pour la plupart, on a 15 ans d'activités, hein. Ca a passé très vite. Silence complet, quoi, radio ».

« Maintenant, si je regarde en termes de communication d'entreprise, et d'entreprise où il y a plus que dix personnes, c'est vrai que notre activité passe complètement sous silence ».

Pour ajouter encore au sentiment de frustration ambiant, la plupart des conseillers sondés nous ont avoué avoir du mal à accepter les décisions prises occasionnellement par la hiérarchie. C'est notamment le cas de certains moyens de reconnaissance, qui ont été enlevés :

« Ouais moi je dirais que globalement en termes de reconnaissance, je ressens très peu de reconnaissance en tout cas de la hiérarchie. A tous les étages hein. Il y a eu des moyens de remerciements qui ont été enlevés, ou des choses comme ça qui fait que finalement... Ouais on a droit à quoi ? ».

Pour prendre un exemple, le SECO avait décidé d'octroyer des bonus financiers aux meilleurs ORP de Suisse sur la base d'une évaluation annuelle. Et l'organisation que nous avons investiguée a gagné, de cette manière, près d'un million de francs de gratification, versés au canton. Durant quelques années, cet argent a été utilisé pour faire une journée récréative de l'ORP, journée qui était vue de manière très positive au niveau de la reconnaissance. Or cet espace de distraction a été abandonné, engendrant ainsi de la tristesse et de la lassitude parmi les employés.

Et il faut bien noter que lorsque les processus de reconnaissance et de communication sont bloqués, comme cela semble être le cas dans l'organisation investiguée, ou lorsque le travail suscite une charge psychique trop lourde, les sujets vont se défendre individuellement et collectivement (Maranda, et al., 2001). Nous y reviendrons dans la partie consacrée aux stratégies de défense.

Reconnaissance de la part des assurés

Nous l'avons dit, le jugement d'utilité concerne la ligne verticale des rapports de travail, c'est-à-dire qu'il est rendu aussi bien par la hiérarchie que par le client. C'est justement cette reconnaissance de la part des assurés que nous nous proposons d'analyser ci-après.

Et le principal constat que l'on peut dresser est plutôt positif. C'est en effet une grande source de satisfaction pour le conseiller lorsqu'un assuré qu'il a placé lui adresse des remerciements en retour. C'est vécu comme quelque chose de très valorisant, et de ce fait favorable au bien-être psychique :

« Et notamment quand il y a des assurés qui reviennent, que tu as placés, que tu as pu faire des mesures avec, ça a bien joué, ben ça c'est des entières, des grandes satisfactions ».

« Quand tu entends par l'intermédiaire de quelqu'un, qui a connu quelqu'un, qui était suivi par toi ou par moi, et d'un coup il dit « ouais, il a dit qu'en tout cas tu l'avais vraiment aidé à s'en sortir », ça c'est valorisant. Indirectement, mais ça fait plaisir ».

« Ça c'est le top niveau de notre métier, mais on n'en a pas tous les jours ».

« Et puis il y a encore plusieurs choses comme ça qui arrivent, de gens qui ont été placés et qui avaient peu de chances de pouvoir être placés à quelque part. Et puis ça a fonctionné. Ça à mon avis, pour moi, c'est la plus grande source de satisfaction ».

Un conseiller a même pris l'habitude de faire des entretiens « Exit » avec d'anciens assurés, six mois ou un an après le terme de leur collaboration, afin d'avoir un feedback franc sur le travail réalisé. Si le but premier de ces entretiens est l'amélioration des méthodes de travail, un autre objectif sous-jacent existe néanmoins : celui de « *se faire du bien* ». Il nous a ainsi été confié que les remerciements reçus *de visu* procurent énormément de plaisir aux conseillers et augmentent leur estime de soi.

Le seul point négatif de cette reconnaissance de la part des assurés est que c'est quelque chose de bien trop ponctuel. Le pourcentage de retours positifs est malheureusement encore très faible :

« Alors t'as, je pense, j'imagine, j'estime à peut-être 10% les gens qui sont reconnaissants, de temps en temps un mail : « merci beaucoup pour ce que vous avez pu faire, et voilà, durant cette période difficile ». Et pis, la grande majorité, c'est : on ferme le dossier, on a pris un job ».

« Moi, je me suis fait à cette idée-là. Il faut pas faire ce job pour attendre de la reconnaissance et des flatteries, parce que sinon tu vas faire autre chose ».

Contrairement à la première partie de notre analyse, l'avis de la direction concorde cette fois parfaitement avec celui des conseillers :

« Ah, les plus jolis cadeaux, alors, c'est quand on croise quelqu'un qu'on n'a plus vu depuis 4-5 ans, 6 ans et pis que lui, il se rappelle de vous et pis, il vous dit : « merci pour le travail qui a été effectué » ».

« On est content, mais il y a pas souvent ».

« C'est très ponctuel. Il y a tout à coup un placement qui marche très bien. Un patron qui nous remercie, qui fait un geste. Mais c'est ponctuel, c'est pas quelque chose qui est tout le temps ».

On le voit, si la reconnaissance de la part de la hiérarchie, directe ou indirecte, fait défaut pour les conseillers en personnel, il existe tout de même certaines sources de satisfaction en ce qui concerne cette thématique, centrale en psychodynamique du travail. La reconnaissance venant des assurés, même si elle reste une pratique peu courante, permet au moins aux conseillers de se sentir dignes et fiers d'eux-mêmes, ce qui a un impact non négligeable sur leur santé mentale.

Dans les rapports horizontaux (jugement de beauté)

Le deuxième type de jugement, dit de beauté, est proféré, lui, par la ligne horizontale, c'est-à-dire par les pairs. Il a donc une incidence majeure sur la place et le soutien que les collègues de travail vont accorder à la personne. A ce niveau, deux volets sont à distinguer. Le premier volet porte, comme nous l'avons déjà relevé, sur la conformité du travail aux règles de l'art, donc sur la façon dont le travailleur tient compte des règles qui prévalent dans le collectif de travail²⁴. Selon Dejourns, ce jugement contribue fortement à la construction identitaire du travailleur, parce qu'il passe par la référence au réel du travail et qu'il accorde en retour l'appartenance à un métier, un collectif ou une communauté (Dejourns, 2008 : 233-239). Il contient toujours, dans son énonciation, un jugement de beauté du travail effectué.

Le deuxième volet consiste, au-delà de la reconnaissance de conformité aux règles de l'art, à apprécier ce qui fait la spécificité, l'unicité, ou encore l'originalité du travail. Ce second jugement confère ainsi au travailleur, la reconnaissance de son identité singulière, c'est-à-dire ce par quoi celui-ci n'est précisément identique à aucun autre.

Au sein de l'organisation étudiée, nous verrons que la reconnaissance entre pairs s'exprime principalement sous la forme d'appuis et de soutiens ponctuels. Il est bien plus difficile, en revanche, de proposer une analyse en termes d'identité, puisque le métier de conseiller en personnel se définit avant tout par sa caractéristique

²⁴ La question des collectifs de travail sera par ailleurs développée et traitée dans un chapitre ultérieur.

individuelle et autonome. On parlera donc plutôt, à ce niveau, d'une reconnaissance de l'appartenance d'un individu à une communauté professionnelle.

Ainsi, une sorte de débriefing informel s'organise spontanément si le besoin s'en fait sentir, c'est-à-dire lorsqu'un conseiller a une hésitation ou lorsqu'il souhaite se rassurer par rapport à une décision qu'il a prise. Cette tribune d'échange, qui prend habituellement la forme d'une mini-réunion improvisée, est vue comme extrêmement importante pour la totalité des collectifs de travail interrogés, puisqu'elle permet à tout un chacun de pouvoir décompresser, et de recevoir d'autres points de vue et d'autres idées. C'est cette notion d'échange qui est surtout mise en avant :

« On est seul, face à la personne. Et on prend des décisions qui sont quand même importantes, et pis [...] pour avoir un peu l'assurance de la personne, de l'entourage, si tout le monde fonctionne de la même manière, si on a la même ligne, ben on passe pas mal de temps d'échanges avec les collègues. C'est ce qui est, à mon avis, primordial ».

« Moi, je pense que l'échange est aussi important, du fait qu'on a un travail totalement autonome. On est seul dans notre bureau avec la personne. Il n'y a personne d'autre qui est à côté de nous ou qui nous entend, hormis dans les entretiens de réseau. Mais sinon, on est seul. Donc, il arrive à un moment donné, on a besoin aussi de se rassurer, vérifier ben que effectivement, on fonctionne un peu comme les collègues ou alors, ouais, se conforter peut-être dans un choix ou dans un autre et pis... ».

Les propos recueillis font donc ressortir de manière assez nette, chez les conseillers interrogés, un sentiment d'appartenance à une communauté de métier. Ce sont les collègues directs, les collègues de proximité, qui vont donner la solution et qui vont faire office de « soupape ». Se référer à la hiérarchie ça se passe, selon leurs propres termes, uniquement « s'il y a une problématique supérieure » :

« Si j'ai une question par rapport, une hésitation pour une sanction ou quelque chose qui n'est pas clair, avant d'aller voir le chef de groupe chez nous, je vais d'abord aller voir un collègue. Parce que le chef de

groupe va tout de suite avoir cette vision chef de groupe. Il va pas forcément avoir une vision latérale, égalitaire par rapport à un échange de conseiller à conseiller. Parce qu'il peut y avoir ce changement de casquette. Alors, c'est vrai, que moi, avant d'avoir le réflexe chef de groupe, j'ai le réflexe collègues ».

17.1.2 Le cas des collaboratrices administratives

Notons d'emblée qu'il est à la fois inconvenant et mal-aisé de dresser un parallèle sur le ressenti des conseillers en personnel et sur celui des collaboratrices administratives en termes de reconnaissance, tant cette problématique paraît différente entre ces deux groupes professionnels.

17.1.2.1 Le manque de reconnaissance émanant de l'externe

La problématique de la reconnaissance venant de l'extérieur a été, relevons-le tout de suite, très peu développée durant les entretiens de groupe effectués. La faute en incombe probablement à l'image même que revêt la profession de secrétaire dans l'imaginaire des gens. Certes, les remerciements des assurés sont gratifiants et font plaisir, mais ils restent très épisodiques :

« Quand on nous dit : « merci ! Ah, ben vraiment c'était sympa ! », c'est vrai, ça fait plaisir à entendre ».

Il est vrai que le métier d'employé de commerce demeure somme toute peu valorisé sur le marché de l'emploi. Les collaboratrices administratives interrogées elles-mêmes le reconnaissent :

« Pff... En même temps, nos tâches, elles sont pas... enfin, je veux dire, ça mérite pas non plus qu'on nous lance des fleurs de ce que l'on a à faire ».

« Je vois pas en quoi on devrait être reconnue des tâches qu'on fait ».

La notion de reconnaissance externe, dans le cas des collectifs d'enquête qui nous intéressent à présent, ne revêt donc pas une importance énorme. Elle est peu demandée par les employées du secrétariat, contrairement à la reconnaissance interne, comme nous allons le voir. Par contre, il faut relever que le plaisir au travail passe avant tout par le respect de la personne :

« Des fois, on entend : « Oh, mais pour faire de l'administratif, on est quand même trop payées ». Enfin, voilà quoi. Ca, ça fait quand même... ça fait chier d'entendre les gens qui s'expriment comme ça, qui disent que certaines sont trop payées pour faire certaines choses ».

« Maintenant, je pense qu'on doit être respectées, oui. Il y a la notion de respect ».

17.1.2.2 Le manque de reconnaissance émanant de l'interne

Dans les rapports verticaux (jugement d'utilité)

Au sein de l'institution investiguée, les collaboratrices administratives ont été unanimes lorsque nous leur avons demandé d'exprimer leur ressenti en termes de reconnaissance dans les rapports verticaux de travail. Dans un premier temps, ces dernières ont en effet toutes mis en avant, sans exception, un sentiment plutôt contradictoire et contrasté relatif à leurs relations avec la direction. D'une part, elles reconnaissent clairement être écoutées par la nouvelle directrice, qui est ainsi vue comme une personne très ouverte à la discussion. En revanche, les collaboratrices administratives interrogées manifestent parallèlement une certaine contrariété à son encontre, puisqu'elles ont l'impression de ne pas être entendues :

« C'est toujours très ouvert, mais très fermé. Je sais pas comment dire ça ? Toujours très ouvert à écouter, toujours très positif, pis souvent ben après, on n'a pas le..., on n'a pas le retour ».

« Il faut nous écouter, ben elle écoute. Mais il y a jamais rien qui suit ».

« Je pense qu'on est très écoutées. Entendues pas, mais écoutées oui ».

Le fait d'être écoutées, mais pas entendues, va avoir une influence importante sur le soutien que perçoivent les collaboratrices administratives. Elles ont en conséquence la très nette impression qu'il n'y a pas grand chose qui est fait en cas de problème, ce qui engendre beaucoup de frustration chez elles :

« Des fois, c'est un peu, aussi un peu, ben frustrant pour nous. Parce qu'on se dit : « bon, ben voilà... » ».

En fait, cette frustration vient essentiellement du fait que les demandes à la direction restent souvent lettres mortes. Pire encore, les collaboratrices administratives nous ont avoué que les promesses de la directrice à leur égard sont rarement tenues :

« C'est grave. Il y aura plein d'autres choses qui auront été promises aux unes ou aux autres par la direction et que bizarrement, quelques temps après, que ce soit une semaine, un mois... un jour, parfois une semaine, parfois un mois, elle change d'avis ».

« Il faut avoir aussi la volonté de l'autre côté, de la personne qui entend ton petit mot, de vouloir faire changer les choses ».

Des engagements sont régulièrement pris lors des séances hebdomadaires, mais ils sont changés voire oubliés dès le lendemain. Ce comportement est jugé d'« *inqualifiable* » par les collaboratrices administratives, qui ont de la peine à accepter que leur cheffe, responsable du personnel, ne prenne pas le temps de se renseigner plus haut avant de « *faire des promesses juste comme ça* » :

« Parce qu'elle s'est avancée sans savoir. Comme d'hab' ».

Le cas suivant permet d'illustrer la situation. Une des collaboratrices administratives, que nous nommerons Madame X, a été placée partiellement à l'AI suite à un accident, avant d'être engagée à l'ORP à 50%. Quelque temps plus tard, au mois de septembre, sa santé s'est nettement améliorée et la direction lui promet qu'elle passerait à 80% dès le 3 janvier. Madame X, ravie, avertit alors l'AI qu'elle allait sortir de l'assurance et qu'elle pourrait enfin voler de ses propres ailes. Or, le 30 décembre, soit le dernier jour ouvrable avant le changement de pourcentage, Madame X apprend, sans explications, qu'elle restera à 50%, malgré sa volonté et les attestations de son médecin. Elle a bien tenté d'arguer qu'elle ne pouvait pas continuer à vivre en ne travaillant qu'à 50%, on lui a juste demandé de se taire.

Cet exemple montre bien à quel point des promesses non tenues, quelle qu'en soit la cause, peuvent influencer de manière négative sur le vécu des travailleurs. C'est la raison pour laquelle les collaboratrices administratives que nous avons questionnées, devant le manque de soutien dont elles font l'objet, ont émis le souhait qu'une personne soit désignée pour représenter le secrétariat lors des réunions. En d'autres termes, qu'elles puissent se faire entendre autrement qu'en théorie :

« Je pense que ce qui manque, c'est quelqu'un qui nous représente, d'une certaine manière. Ouais, bon, on est entendues. D'une certaine manière, elle nous représente, mais c'est pff... c'est en théorie, quoi ».

Les collaboratrices administratives nous ont ainsi expliqué ne pas avoir l'impression que la direction « défende » le secrétariat, en ce sens que durant les séances des chefs de groupes, seuls les conseillers sont représentés et écoutés. Elles ne sont jamais prises en considération, même lorsqu'une décision doit être intégrée au niveau organisationnel. Selon elles, il serait pourtant important qu'elles puissent bénéficier d'un relai direct, c'est-à-dire d'une personne à qui la directrice et les représentants des conseillers puissent demander l'avis.

Un second problème considérable lié à la reconnaissance hiérarchique a été soulevé lors des différents entretiens de groupe. En effet, les personnes interrogées se sentent

peu respectées par la direction, quand elles n'ont pas carrément l'impression d'être dénigrées :

« C'est vrai que ben, on se sent moins heu respectées, on se sent moins... entendues... moins considérées ».

« Je ne suis pas assez respectée, et dénigrée. Je n'accepte pas ».

« Et pis, on est toujours dénigrées. Enfin ça, c'est mon sentiment, pardon du secrétariat ».

Les collaboratrices administratives n'ont pas du tout l'impression d'être traitées sur un pied d'égalité vis-à-vis des conseillers en personnel, et ce sentiment d'injustice est une source de souffrance mentale relativement importante pour elles. Elles mettent ainsi volontiers en avant le fait que la directrice a de la peine à aller à l'encontre de ce que disent les conseillers, et que son soutien ira plus facilement vers eux :

« L'argument va peser plus si c'est le conseiller qui va dire. Donc, elle va rejoindre son avis ».

« Elle agit totalement différemment si on est, par exemple, elle et une secrétaire, ou elle, un conseiller et une secrétaire, elle défendra toujours le conseiller. Elle se met toujours de l'autre côté ».

Selon les collaboratrices questionnées, les questions sont donc systématiquement tranchées en faveur des conseillers, et ce, même si des propositions issues du secrétariat sont acceptées dans un premier temps :

« On aura peut-être discuté en séance d'un sujet, ça aura été ok par rapport à ce qu'on a parlé entre nous. Pis, suivant si elle a eu une autre séance avec des répondants de secteurs ou comme ça, elle peut changer d'avis parce qu'on lui aura amené un autre argument ».

« Là, elle prend une position et pis comme elle disait avant, tout à coup elle discute avec un autre conseiller qui est pas d'accord et ben « hop », tout à coup, on voit en plus dans un PV (elle insiste), tout à coup, ça a changé. Elle nous a jamais dit en face. Tout à coup, on voit dans un PV que ça a changé ».

« On essaie de trouver des solutions, pis plouf, ben après, ben c'est changé parce qu'un conseiller veut pas ci. Donc, c'est un peu ça où on est peut-être frustrées un peu de... que le fait que notre voix, elle a pas de voix, en fait ».

A ce rythme, les problèmes soulevés peuvent mettre beaucoup de temps à être résolus, car ils n'auront pas la même importance pour les conseillers ou la direction que pour les collaboratrices administratives, ce qui risque de perturber ces dernières dans l'organisation de leur travail.

Un autre argument ciblant ce sentiment de dénigrement a été soulevé par les membres du secrétariat lors des différents entretiens de groupe. Et il concerne cette fois le processus même de communication à l'interne. En effet, la directrice a pris la décision, lors de son entrée en fonction, de vousoyer les collaboratrices administratives, mais de tutoyer le reste du personnel :

« La directrice a demandé qu'on la vousoie. Alors que tous les autres, non. Juste nous, nous vousoyons la direction ».

En obligeant les employées du secrétariat à la vousoyer, la direction a inévitablement contribué à créer une sorte de brèche ou de fossé entre les différents collaborateurs de l'ORP :

« C'est un fossé qui a commencé à se creuser là ».

Les collaboratrices administratives ont pourtant bien insisté sur le fait qu'il serait préférable, selon elles, que les mêmes lignes directrices soient appliquées pour tout le monde de la même manière, c'est-à-dire que tous soient traités à la même enseigne. Or

ce n'est visiblement pas le cas, et « *c'est plutôt du copinage* » qui prédomine au sein de l'institution :

« Quand on travaille ensemble, on doit avoir une ligne directrice et ça devrait être appliqué pour tout le monde la même chose ».

« Parce que si tout le monde la vousoie, il y a aucun souci. Moi, je comprends. Mais cette différence entre eux et nous, ben ça jette un froid, quoi ».

« Si déjà, elle était au pied d'égalité avec tout le monde, elle pourrait nous représenter, pis on serait écoutées ».

Cette différence de traitement résulte certes d'un choix volontaire de la part de la direction, mais n'a pas vraiment lieu d'être selon nos interlocutrices. Ces dernières peuvent par exemple tutoyer le personnel du Service de l'industrie, du commerce et du travail (SICT), mais doivent vousoyer leur supérieure directe, chose qu'elles perçoivent comme étant « *ridicule* » et n'ayant pas de sens. Les collaboratrices administratives vivent alors cela comme une injustice, et elles souffrent de ce gros manque de respect :

« Déjà, à la base, si elle te vousoie, pis l'autre, elle le tutoie, là elle peut pas te représenter, la nana. [...] Le problème, il est là, à la base ».

« Elle va jamais venir te soutenir si elle est pas capable de te tutoyer ou de vousoyer tout le monde ».

« C'est assez gratiné, hein. [...] Alors effectivement, il y a beaucoup de frustration, il y a beaucoup de choses qui se ressentent ».

« On a quand même souffert au départ même si ça nous changeait pas grand-chose, mais sur le principe qu'elle vousoie toutes les secrétaires, mais elle tutoie tout le reste du personnel ».

Les secrétaires soulignent par ailleurs le caractère irrespectueux du comportement de la directrice. Bien qu'elles aient à plusieurs reprises tenté de la rendre attentive à ce problème, rien n'a toutefois changé :

« Moi, je trouve que c'est irresponsable de ne pas être plus attentif à ce qu'il se passe. Alors, c'est pas que du blabla ou des bruits de couloir ou enfin, je veux dire, des petites cancaneries comme ça. Mais je pense qu'il serait judicieux de mettre un holà à tout ça ».

« Beaucoup de choses passent par le respect du travail et de la personne, la considération du travail et de la personne. Voilà ».

Selon elles, la direction devrait agir de la même manière avec un conseiller en personnel ou avec une collaboratrice administrative, et elle devrait prendre des décisions claires et fermes et s'y tenir, ce qui n'est pas le cas, comme nous l'avons vu. Cela permettrait avant tout aux secrétaires de retrouver une certaine confiance, et de pouvoir prendre la parole en sachant qu'elles seront vraiment écoutées. A la lumière de ce qui a été dit sur cette thématique du jugement d'utilité, ce qui est recherché très concrètement, c'est un traitement d'équité au sein de l'institution.

Dans les rapports horizontaux (jugement de beauté)

Si l'on se rend bien compte que les relations entre les collaboratrices administratives et la direction pourraient être nettement meilleures en termes de reconnaissance, analysons maintenant cette thématique dans les rapports horizontaux de travail. Et à ce niveau-là, il convient de faire une distinction entre deux types de jugement de beauté : celui qui concerne la relation entre les conseillers en personnel et les secrétaires, et celui qui a trait aux relations intra secrétariat, c'est-à-dire de collaboratrices administratives à collaboratrices administratives.

Au cours des entretiens de groupe, nos interlocutrices se sont tout d'abord longuement attardées sur leurs relations avec les conseillers en personnel. Et l'on peut dire

d'emblée que leurs propos dénotent une très profonde consternation vis-à-vis de certains de leurs collègues, qui n'ont de cesse de les dénigrer. Relevons cependant que cela ne concerne pas tous les conseillers, mais une partie d'entre-eux seulement :

« Ça dépend des cadres. Ici dedans, il y a ceux qui nous prennent pour le sous peuple et les autres. Donc, c'est toujours... C'est difficile à dire une ligne de conduite ».

« C'est tellement différent d'un conseiller à l'autre que... ».

L'un des principaux points sensibles est à imputer à la répartition du travail administratif au sein de l'ORP. En effet, les collaboratrices administratives interrogées nous ont confié avoir l'impression qu'une partie des conseillers ne se rendent pas compte de tout le travail effectué par le secrétariat, qui leur offre pourtant « *un véritable service* ». Cela semble être quelque chose d'acquis pour eux, et ils ne sont pas capables d'assumer cette réalité. De plus, certains conseillers se sentent trop payés pour faire du travail administratif, et ne se gênent pas de le dire :

« Comme on a beaucoup d'administratif, maintenant, de par le système, alors eux, ils trouvent qu'ils sont trop payés pour faire ce genre de truc ».

La frustration liée au nouveau système PLASTA, qui demande un investissement plus grand du point de vue administratif²⁵, ne devrait cependant pas constituer une excuse afin de transmettre tout le travail au secrétariat :

« Il y a des jours où on a moins et des jours où on a un peu plus, mais on va dire, je vais dire un grand mot, mais on est « à la merci » du conseiller, qui a beaucoup de travail à transmettre ou pas ».

L'une des collaboratrices ayant participé au focus group a travaillé, auparavant, dans un autre office régional de placement du canton, et elle a relevé qu'elle avait été

²⁵ Nous y reviendrons dans un chapitre ultérieur.

extrêmement surprise en arrivant ici par la masse de travail à faire à la place des conseillers, qui ne sont pas responsabilisés selon elle. Ailleurs, ils se débrouillent seuls pour de nombreuses tâches, comme l'agenda, les rendez-vous, le téléphone, etc. :

« On est traitées de secrétaires. C'est à peine, si on nous demande de faire le café, bientôt ».

Avec les réformes et les changements à venir (inscriptions des assurés faites directement à l'ORP, saisonnalité, etc.), certaines tâches de service, comme répondre au téléphone lorsque le conseiller est en entretien, vont devenir de trop ou du moins très difficile à réaliser pour le secrétariat.

De l'avis des secrétaires, les conseillers ont un comportement exécrable avec elles, en plus de ne pas être conscients du travail qu'elles effectuent. Elles le vivent d'ailleurs très mal d'un point de vue psychique :

« Des fois, on nous reproche des choses, on sait pas pourquoi. On nous en veut, on ne sait pas pourquoi ».

« C'est pas respectueux, c'est dénigrant ».

« C'est à croire que, pour avoir une reconnaissance dans leur boulot, [...] il faut dénigrer le boulot des autres. [...] Il faut se valoriser en dévalorisant les autres... ».

« Mais c'est ça qui manque un petit peu, c'est de considérer chaque personne comme un être, déjà un être humain et un être indispensable au bon fonctionnement d'une entreprise ».

Les mots de harcèlement et de mobbing ont même été utilisés lors d'un entretien pour qualifier le comportement de quelques conseillers, mais il est nécessaire de rester tout de même prudent avec ce genre de termes :

« Il y a même du mobbing, par moment. C'est... Je dirais du mobbing indirect, comme ça, parce qu'il y a des phrases répétitives qui reviennent. Il y a des comportements répétitifs qui sont là. Et honnêtement, moi, je parlerais (grand soupir), on va dire, de harcèlement pas pur et dur, mais enfin, petit genre de harcèlement, l'air de dire : « bon, tu fais ce que je te dis, parce que j'ai un poste plus haut que toi ». Du mobbing, parce que voilà, ben comme on dit, on nous regarde par-dessus, l'air de dire : « ouais, mais toi, t'es vraiment la toute petite ». Alors ouais, je pense qu'il y a des moments où on peut employer ces deux mots, franchement ».

Mais sans forcément parler de mobbing ou de harcèlement, les collaboratrices administratives ne souhaitent pas passer sous silence le fait qu'il y a un manque de respect et du dénigrement en certaines circonstances, de la part des conseillers en personnel.

Il arrive, pour prendre un exemple plus concret, que le conseiller ne discute pas avec la secrétaire concernée d'une petite erreur commise, aussi minime soit-elle, mais qu'il fasse remonter le problème directement au chef de groupe et à la direction :

« Il y a cette politique de parler d'abord à tout le monde, sans parler à la personne concernée, qui est un peu dérangeante, parce que, forcément, de toutes façons, plus tu brasses de documents, de gens, etc., plus t'as tendance quand même à faire des erreurs ».

« Je trouve que pour une virgule qui manque, c'est brasser trop d'air ».

Par contre, si une secrétaire voit une erreur d'un conseiller, elle la corrige sur le champ, sans rien dire. Puisque l'inverse n'est pas vrai, il va de soi que la collaboratrice administrative n'a même plus envie de se corriger par la suite :

« Le conseiller, il va parler peut-être à, je sais pas, la direction ou aux répondants au lieu de venir et pis de dire : « ben voilà, l'autre jour, t'as fait une erreur. Mais, est-ce que je peux comprendre ? », ou de nous le dire. Donc, des fois, quand on apprend les choses, ben ça a déjà fait une montagne, ça a déjà passé devant tous les chefs et pis

quand ça arrive chez nous, ben on n'a même pas envie de se corriger, quoi ».

Pour nos interlocutrices, il est en effet préférable, lorsqu'une erreur est commise, de le dire directement à la personne concernée, qui peut de cette manière comprendre l'erreur et la corriger ensuite. Il est de leur point de vue évident d'aller voir la direction en cas de grosse erreur, mais « *pour des broutilles c'est exagéré* » et ça met les protagonistes en colère :

« Pis après, on sera éventuellement, je sais pas, convoquée chez la direction ou autre. On va nous dire : « oui alors, il y a ça et machin ». Et pis, après, ça va nous foutre en boule, parce que maintenant on en a ras-le-bol ».

Un autre problème qui a été soulevé par les collaboratrices administratives lors des entretiens, c'est le dénigrement dont elles sont parfois victimes en rapport avec leur parcours professionnel. Certains conseillers les dénigrent ainsi sans forcément savoir ce qu'elles ont fait avant, d'où elles viennent au niveau professionnel. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'elles occupent un poste de secrétaires qu'elles n'ont pas de compétences ; il y en a parmi elles qui se trouvent à ce poste par choix, d'autres par obligation :

« Ça, c'est vraiment un manque de respect de la personne, parce que je veux dire, on a tous... Enfin, la plupart, ils connaissent pas le vécu qu'on a eu, donc ils savent même pas ce qu'on a fait avant d'arriver ici ».

« Il y a un vécu, il y a certaines qui ont été peut-être responsables de je ne sais pas quoi, responsables de ci et qu'à un moment donné, dans notre vie, on est, on a atterri à l'ORP ».

« C'est pas parce qu'on est secrétaire ou parce qu'on est au scann' ou parce qu'on est à la photocopieuse ou parce qu'on est, je sais pas... qu'on n'a pas d'autres capacités que celles qu'on utilise au boulot, parce que c'est celles qu'on nous demande. Et d'ailleurs, on nous demande même pas d'utiliser trop... ».

« Ça veut dire que ces personnes-là, elles savent pas ce qu'on a fait dans le passé. Alors, de quel droit, elles se permettent de dénigrer ».

Des conseillers vont même jusqu'à faire des remarques sur les différences de salaires, sans pour autant que la direction n'intervienne :

« Il y en a qui nous font remarquer les différences de salaire ».

« On nous a eu dit : « Toi, tu es trop payée pour faire ce genre de choses ». Ça, je l'ai entendu. [...] Et il y a même eu des chiffres qui sortent ».

« On me l'a même dit devant la direction. Et la direction n'a pas bronché ».

Le résultat de tout cela c'est un profond sentiment de découragement face au « manque de considération », de respect et de reconnaissance dont elles se disent faire l'objet :

« Il y a rien de plus blessant que quelqu'un qui vous ign..., que quelqu'un qui vous..., à un moment donné un des conseiller, etc., hein, qui passe, qui me croise, on est que les deux dans les corridors, hein, mais qui vous regarde par-dessus ».

« Découragées, mais surtout dénigrées. Dénigrées, je dirais que c'est vraiment le mot... ».

« On nous rappelle bien souvent qu'on est au fond de l'échelle et pis que voilà ».

Certains propos blessent profondément les employées interrogées, qui avouent parfois ne plus être en mesure de faire la part des choses. Et ce manque de reconnaissance, c'est quelque chose de très difficile à vivre pour certaines d'entre-elles :

« On m'a dit : « Mais, je ne sais pas pourquoi on t'a engagée, toi, parce que de toutes façons, tu ne sers à rien. T'as jamais servi à rien ». Moi, j'ai entendu cette phrase-là. C'est des propos qui blessent ».

La personne qui ne se sent pas valorisée ne va pas travailler à 100%, et ça va automatiquement se répercuter sur ses collègues, qui vont prendre du retard dans leur propre travail et ainsi de suite, à l'image de la « pomme pourrie » dans un panier.

Alors en définitive, que penser de cette relation plutôt tendue entre, d'un côté, les conseillers en personnel, parfois jugés comme étant hautains voire quelque peu malhonnêtes, et d'un autre côté les collaboratrices administratives, qui se sentent dénigrées, peu valorisées et blessées. Peut-on tenter d'expliquer ce décalage en mobilisant un raisonnement « sexué » des professions ?

Selon Vézina, spécialiste de la psychodynamique du travail, un des obstacles majeurs à la reconnaissance du travail réside justement dans les rapports sociaux de sexe. En effet, *« les critères de reconnaissance étant davantage constitués en référence au modèle masculin, il est souvent plus difficile pour les femmes de faire reconnaître leur contribution professionnelle »* (Vézina, 2000 : 35). Plusieurs tâches traditionnellement confiées aux femmes sont ainsi considérées comme naturelles, et ne font pas l'objet de reconnaissance particulière. Vézina poursuit : *« On parle plutôt des qualités féminines : l'habileté, la dextérité, la minutie, le souci de se rendre utile, la perspicacité, la fidélité, la patience, l'acceptation plus facile des travaux fastidieux, une meilleure résistance à la monotonie. Ce qui est alors reconnu, ce ne sont que les attributs du féminin maternel plutôt que les qualifications professionnelles des femmes. De plus, les difficultés de concilier les exigences du travail avec les charges familiales amènent souvent les femmes à limiter leur investissement dans le travail et leurs choix professionnels »* (Vézina, 2000 : 35-36).

Le corps des collaboratrices administratives étant constitué uniquement par des femmes, et les conseillers en personnels « problématiques » étant des hommes, les propos de Vézina pourraient donc, dans une certaine mesure, donner une explication

en terme de genre aux problèmes soulevés par les secrétaires au sein de l'ORP étudié. Nous y reviendrons dans la discussion finale.

Penchons-nous à présent sur les relations directes qu'entretiennent les collaboratrices administratives entre elles. Ces dernières nous ont avoué que cela devenait de plus en plus difficile. Le stress, qui découle notamment du rapport parfois tendu avec les conseillers en personnel et du manque de soutien de la direction, et le manque de disponibilité résultant des tâches administratives qui deviennent toujours plus importantes, vont jouer à ce titre un rôle primordial, comme nous allons le voir.

Au cours des entretiens, il a été relevé qu'il n'y a pas un véritable esprit de groupe au sein du secrétariat. Selon les collaboratrices administratives, cela « *découle certainement du fait que la direction n'a pas instauré une relation de discussion, de dialogue* ». Si elles avaient la possibilité de discuter facilement et de donner leur avis, tout le monde pourrait alors participer et cela rapprocherait les gens. Malheureusement, chacun vit pour soi et fait son travail dans son propre coin :

« A un moment donné, j'ai fait le choix de rester de mon côté et pis de faire mes choses, parce que ce poids justement, à un moment donné, je le prenais trop et je me disais : « Putain, c'est pas possible une ambiance pareille. C'est pas possible ça. Ça rouspète, ça critique. C'est comme ça ». Pis, je commençais à prendre, à prendre, pis à vouloir que ça soit bien ou comme ça. Pis, quand je me suis rendue compte que ça m'énervait tellement, pis que j'avais envie de partir, à un moment donné, je me suis dit : « non, finalement, ça m'embête de partir, parce que ben, je me sens bien pour d'autres raisons » ».

Il se dégage donc une atmosphère pesante au sein du secrétariat, qui est due au fait que tout le monde ne tire pas à la même corde :

« Il faut être honnête, si on s'entendait tous bien, on n'aurait pas ce genre de conversation ».

L'entraide n'est pas le maître-mot. Les collaboratrices administratives soulignent d'ailleurs que certaines collègues sont très individualistes, sauf lorsque le sujet les concerne. Dans ce cas, ces dernières préféreraient voir régner un esprit d'équipe :

« Lorsqu'elles prennent des décisions, c'est elles d'abord, sans consulter les autres, mais lorsque c'est l'inverse, elles sont les premières à rouspéter, à se plaindre auprès de la direction ».

Prenons l'exemple de la planification des vacances. Etant donné qu'il faut assurer une permanence au secrétariat, la procédure à suivre débute par une discussion entre les différentes protagonistes, afin de mettre en place un tournus. Cependant, certaines personnes ne respectent pas cela, et prévoient individuellement leurs congés, selon les dates qui leur conviennent. On peut donc imaginer l'impact que ça peut avoir sur l'ambiance d'équipe.

Il est nécessaire, pourtant, de regarder les problèmes en face et de s'investir pour régler les choses, sinon rien ne peut fonctionner correctement, et c'est la porte ouverte à toutes sortes de dangers : angoisse, abattement, lassitude, perte de motivation, etc. On le voit, le problème principal c'est bien souvent le comportement des personnes avec qui l'on travaille.

Aussi, il est peu aisé d'être complètement imperméable aux autres, même en ayant acquis une grande expérience. Un employé qui se sent bien et qui n'a pas d'ennui particulier peut tout à fait être touché par la détresse de son ou de ses collègues. Une secrétaire qui aurait « en bas les feuilles », selon une expression familière, va presque automatiquement émouvoir ses semblables. Il est donc aisé de concevoir que le contexte de réformes auquel sont soumis les employés de l'ORP ne va pas les aider à affronter ce genre de situation : il est difficile d'aider un ou une collègue en détresse lorsque l'on se trouve soi-même un peu perdu, noyé au milieu de divers changements organisationnels :

« Même nous, des fois, on peut être perdue. Donc, des fois, c'est peut-être difficile d'aider quelqu'un. Ca dépend de la question, toujours, hein. Si c'est des choses vraiment très pointues où on ne peut pas,

mais moi, j'ai l'impression que l'aide, elle peut être là, mais c'est un peu plus difficile de l'avoir qu'il y a quelques temps ».

Pour terminer avec ces relations intra-secrétariat, notons encore que le respect de la vie privée n'est pas toujours garanti au sein de l'institution. Il y a un côté intrusif qui a bien été mis en évidence au cours des entretiens réalisés, dans le sens où tout le monde veut toujours tout savoir. C'est le cas, par exemple, en cas de retour d'absence pour maladie :

« Même tout simplement, on est absent un jour ou deux, parce qu'on est malade, on doit se justifier. Alors moi, je veux bien me justifier auprès de la direction et dire : « J'ai ça » ou « j'ai eu ça », etc., donc la personne, elle sait ce que c'est. [...] Donc, dans ce sens-là, moi, ma cheffe, je trouve normal qu'on l'avertisse. Mais après, si quand j'arrive, on me dit : « qu'est-ce que t'avais ? », ce qui est normal, hein. « T'étais malade ? », « oui, mais j'ai pas envie d'en parler », ben on doit respecter ça. Donc après, si un jour après, on me repose la question, deux jours après, on me repose... Mais en fait, au bout d'un moment, on a l'impression que c'est vraiment du harcèlement, je dirais ».

Cette intrusion dans la vie privée est une chose qui dérange nos interlocutrices, et elles préfèrent ne pas y donner suite, quitte à passer pour des personnes insociables :

« Moi, j'ai pris le parti de ne pas répondre et de dire ouvertement que ma vie privée ne regarde personne ici ».

« Mais c'est le genre de la maison, donc après ils comprennent pas qu'on puisse être quelques-unes à ne pas souhaiter parler de notre vie privée, ici. Alors du coup, ça nous dessert ».

Voilà par conséquent ce que l'on pouvait dire sur la thématique de la reconnaissance chez les collaboratrices administratives. On le voit, la souffrance est omniprésente, puisque les relations qu'elles entretiennent avec la direction, avec leurs collègues conseillers ou au sein du secrétariat sont toutes problématiques, à des degrés divers toutefois.

Mais il faut savoir que dans une perspective psychodynamique, la véritable reconnaissance s'actualise, en grande partie, par l'octroi, au travailleur, de l'autonomie et du pouvoir sur l'acte pour lequel il est formé et responsabilisé (Alderson, 2001). Ce qui signifie qu'à contrario, le manque de reconnaissance s'exprime souvent par un refus d'autonomie et de pouvoir. Analysons donc à présent ce thème très important de l'autonomie et du pouvoir.

17.2 Les sources de plaisir et de souffrance reliées à l'autonomie et au pouvoir

17.2.1 Le cas des conseillers en personnel

17.2.1.1 Un pouvoir discrétionnaire plus important qu'ailleurs, mais qui diminue

La première chose à relever, lorsque l'on analyse les différents entretiens de groupe des conseillers en personnel, c'est que le côté « indépendance et autonomie » est en règle générale bien mis en avant :

« Parce que l'autre chose, la troisième chose pour laquelle je fais ce job, finalement, c'est l'autonomie, quand même ».

« Pis, maintenant, maintenant, on a une marge de liberté mais incroyable ! ».

Cela amène un véritable confort dans le travail de tous les jours, chose extrêmement importante dans une période de réforme et de remise en question des procédures internes. Cette autonomie est d'ailleurs perçue, pour l'ensemble des collectifs d'enquête étudiés, comme étant relativement large, si l'on compare avec les prérogatives de la majorité des autres cantons. La plupart des conseillers interrogés ont en effet mis en évidence la grande latitude décisionnelle qu'ils possèdent par rapport aux conseillers qui exercent ailleurs :

« On a, hein, des anciens collègues qui ont travaillé ici... En tout cas une, qui est en fonction dans un ORP genevois maintenant depuis 4-5 ans et puis une autre avec qui j'ai travaillé [...]. Je les ai revues. Ben, elles disent que c'est vraiment... deux activités fondamentalement différentes. Pour l'application de la même loi, sur les mêmes critères, elles disent que c'est vraiment très différent. Qu'on a beaucoup de

latitude en Valais, à côté des processus de travail mis sur pied chez eux ».

Bénéficier d'une latitude dans le travail plus importante que des collègues « externes » est une chose qui est vécue de manière très positive. C'est en effet perçu comme un plaisir par les conseillers en personnel, car ça leur offre la possibilité de s'organiser par priorités, et de profiter d'une certaine souplesse dans la gestion de leur temps de travail :

« Disons que la latitude nous permet de travailler par priorités, justement [...]. C'est vrai que, sans la latitude, ce serait très difficile. Parce que pour garder du plaisir, il faut pouvoir souffler, hein ».

La totalité des collectifs d'enquête ayant participé à notre étude ont par ailleurs relevé que l'autonomie offerte aux conseillers en personnel a amené de meilleurs résultats quantitatifs qu'ailleurs. Il est, de notre point de vue, difficile de justifier cela uniquement par cette notion d'autonomie. Il faut pourtant avouer que cette dernière a sans doute joué un rôle non négligeable dans le fait que l'ORP en question est systématiquement en tête de peloton dans le classement annuel établi par le SECO, et ce depuis plus de 10 ans maintenant :

« Ici, la position, elle est... avec un système qui peut sembler un peu plus chaotique, hein, plus autonome, une autonomie qui nous est donnée. Mais ça, ça a apporté de meilleurs résultats ».

« Dans les statistiques, on était meilleur au classement ».

« Bon, ceci dit, on a les meilleurs résultats de Suisse depuis 1999 ».

Il est important, cependant, de nuancer cette première analyse. S'il est vrai que les conseillers consultés mettent en avant un pouvoir discrétionnaire manifeste, en ce sens que la latitude décisionnelle, la marge de manœuvre ou encore l'autonomie qu'ils

possèdent sont très certainement plus fortes qu'ailleurs, nous allons voir que ce pouvoir discrétionnaire a malgré tout tendance à diminuer.

Ainsi, les travailleurs ayant une plus grande ancienneté au sein de l'organisation que les autres, parmi lesquels les conseillers qui sont présents depuis la création des ORP, notent que leur liberté d'action et leur spectre d'autonomie sont désormais plus restreints qu'avant au niveau des procédures de travail :

« Quand on a commencé cet ORP, on avait une liberté d'action qui était importante. A l'heure actuelle j'ai l'impression qu'on nous ressert les bretelles sans arrêt ».

« Moi, je dirais que la latitude décisionnelle se réduit beaucoup [...]. Au début, on avait beaucoup plus d'autonomie dans le cadre de notre travail [...]. Pas au niveau de la loi, parce que la loi, elle doit être respectée. Mais, j'entends au niveau des procédures de travail, au niveau interne, [...] il y avait beaucoup plus d'autonomie d'action. On avait un spectre d'autonomie plus large ».

Il est dès lors fort intéressant de voir que la direction de l'ORP abonde dans le même sens. Selon elle, de nouvelles règles sont apparues au fur et à mesure des années, contribuant à affaiblir de manière notoire la marge de manœuvre des conseillers :

« On a commencé les ORP, la marge de manœuvre était grande, hein. Et pis en 15 ans, ben la marge de manœuvre, elle s'est réduite comme peau de chagrin. Donc, tout ce que nous, ce qui existait pas comme règles avant, elles ont été mises depuis ».

« ... allant dans un sens qui restreint en fait la marge de manœuvre du conseiller quelque part. Ça, c'est clair ».

Pour tenter de comprendre l'évolution négative de ces dernières années en termes de pouvoir discrétionnaire des conseillers en personnel, plusieurs explications sont mises en avant par nos différents collectifs d'enquête. Et sans réelle surprise, ce sont avant tout les réformes et autres changements organisationnels qui sont invoqués. Ainsi, la

mise en place du nouveau système d'information PLASTA, par exemple, a quelque peu bousculé les méthodes de travail au sein de l'ORP :

« Donc, nous, ça nous a un petit peu perturbé de voir arriver un système qui menace un peu cette autonomie de travail que l'on a, ce mode de faire que l'on a, qui peut être très, qui peut-être peut manquer un peu d'harmonie ».

De même, la cantonalisation peut être mal perçue :

*« Avec la cantonalisation, il y a peut-être cette idée d'harmoniser, de standardiser. Pis là, il risque... il y a peut-être une perte d'autonomie ou de, d'autonomie ou de créativité, parce qu'il y a des choses qu'on aime bien faire ici, mais qu'à (*nom de la ville censuré*), ils aiment pas faire. Alors si on dit : « tout le monde fait la même chose », heu ben ça va pas nécessairement satisfaire le plus grand monde. Par contre, peut-être qu'au canton, ils seront contents. Mais ça va pas faire notre beurre, quoi ».*

On sent très bien, dans les propos des personnes interrogées, une sorte de menace qui pèse sur leur autonomie. Ce sentiment est d'ailleurs renforcé par les nombreux changements dans les procédures internes à l'organisation. Menace qui se concrétise par une baisse de la spontanéité et de la créativité qui existaient auparavant, ainsi que par une limitation assez forte de la marge de manœuvre des travailleurs :

« Il y a eu un changement de procédures internes, des changements au niveau hiérarchique, ça s'est resserré un petit peu au niveau organisationnel. Ça veut dire que notre marge de manœuvre a tendance à se limiter. Avant, on avait plus de souplesse, parce que c'était moins dirigé au niveau de la prise en charge. Maintenant, on a de plus en plus d'axes qui nous sont donnés d'une manière concrète. Avant, on nous donnait des pistes. Dans telle situation, vous pouvez faire ça, ça, ça ou ça. Maintenant, on nous donne un tableau, avec un schéma d'entrée, telle situation, il faut partir à droite, à gauche. Oui, non. Après, il faut repartir à droite, à gauche. Donc, on n'a plus cette... je veux dire, cette spontanéité, cette créativité qu'on pourrait avoir, au niveau du travail, en explorant éventuellement d'autres pistes. On commence à limiter un petit peu ces marges de manœuvre, qu'on avait avant ».

L'autonomie est, par ailleurs, également perturbée par la charge des dossiers, qui peut varier selon les périodes de l'année. Nous y reviendrons ultérieurement, en analysant les sources de souffrances reliées à la nature même du travail, mais notons qu'il est parfois difficile pour les conseillers d'assumer les choix qu'ils doivent faire en certaines occasions. La peur des conséquences est, dans ce cas, manifeste :

« Pis, en fait, on nous enlève de plus en plus d'autonomie, de responsabilités, de possibilités d'initiatives. Ou bien, si on prend des initiatives, ben après, on subit les conséquences ».

Le résultat de tout cela, c'est que les conseillers en personnel ont le sentiment de devenir de parfaits fonctionnaires, en ce sens qu'ils ont de moins en moins d'initiatives à prendre, et que les contrôles se font de plus en plus forts sur leur travail, que ce soit à travers le système PLASTA ou par les procédures internes qui deviennent de plus en plus contraignantes :

« Et plus ça va, plus on nous met avec deux œillères, tu suis les œillères et heureusement que de temps en temps on les enlève encore un peu, mais moi j'ai le sentiment de devenir le parfait fonctionnaire [...]. Les initiatives tu les prends de moins en moins, tu t'aperçois que plus tu prends d'initiatives, plus tu t'enquiquines derrière. Donc tu deviens fonctionnaire ».

Les conseillers ne manquent pas de relever le côté troublant et dérangeant de cette situation, et le tournant pris par leur organisation est perçu, selon leurs termes, comme quelque chose de « *déplorable et dommage* ». Cela place les salariés dans une situation de dévalorisation progressive qui peut entraîner angoisse et dépréciation de soi. Le manque d'autonomie engendre d'ailleurs un sentiment d'humiliation, qui est à l'opposé du bien-être social, composante de la santé. À terme, il peut même induire des distorsions de la personnalité.

En définitive, ce qu'il faut retenir c'est que bien que l'autonomie et la marge de manœuvre des conseillers en personnel sont encore perçues comme étant plus

importantes que dans d'autres ORP de Suisse, il est malgré tout indiscutable que le pouvoir discrétionnaire de ce corps de métier diminue de manière draconienne, au fur et à mesure des changements organisationnels qui les touchent. Et cela engendre, chez eux, une grosse frustration, accompagnée de son lot de souffrances.

17.2.1.2 L'autonomie des conseillers en personnel : une approche très légaliste

Poids de la réglementation versus pouvoir d'interprétation

Il est à notre sens à la fois utile et intéressant d'explorer maintenant un autre niveau d'analyse, en nous demandant comment les conseillers en personnel perçoivent plus précisément leur autonomie, leur marge de manœuvre ou encore leur latitude décisionnelle. Il ressort tout d'abord des divers entretiens de groupe qu'une certaine ligne de conduite est tracée, et qu'il est très difficile pour les répondants de s'en écarter :

« Tu t'aperçois, ce que tu fais, ce que tu fais pas, pour rester quand même dans le moule. Parce que tu peux pas faire n'importe quoi non plus. T'imagines ? [...] Donc, tu peux pas être trop extérieur ou trop sortir des règles du jeu ».

Il est donc malaisé pour eux de laisser libre court à leurs intentions. Et pour la totalité des conseillers interrogés, la faute en revient avant tout à la surabondance de procédures et de réglementations en tous genres. Ainsi, la nécessité de suivre la loi agit directement sur la limitation de la marge de manœuvre des conseillers ORP. Un certain dirigisme dans la prise de décision est fortement mis en avant, notamment en ce qui concerne les sanctions envers les assurés :

« Ça rétrécit la marge de manœuvre que j'ai sur la décision de prendre une sanction ou pas contre la personne. Ah ouais ! C'est indiscutable ».

Dans cet exemple de la procédure de sanctions, les délais pour la remise des feuilles de recherches d'emploi sont normés et extrêmement rigides :

« Il y a quand même certaines choses qui sont devenues très rigoureuses, par exemple le contrôle des recherches d'emploi vu aussi la modification de la loi sur l'assurance-chômage qui impose maintenant de nouveau de revenir à des délais très stricts. Ça ça développe... ça a développé une organisation de la maison extrêmement rigide pour pouvoir contrôler si, effectivement le 5 de chaque mois, est rentrée une feuille, la bonne feuille, qu'elle soit classée au bon endroit... Ça devient l'obsession qui doit fonctionner ».

On le voit, la spontanéité et la créativité au niveau du travail ont disparu, ce qui est perçu comme crispant pour la plupart des conseillers ayant participé à l'enquête. Il leur faut avant tout et surtout demeurer dans les limites fixées par la législation en vigueur. En termes d'autonomie dans la tâche, très peu de liberté est donc laissée au salarié pour décider comment faire son travail. En somme, la multiplication de procédures privent le travailleur de toute initiative. Elles ne servent plus, comme à leur origine, à guider le salarié dans son travail, mais bien à lui imposer une manière de faire de laquelle il ne doit pas sortir. Et l'on sait malheureusement que lorsque l'organisation proscribit toute forme de créativité ou d'initiative, et que l'écart entre le travail prescrit et la réalité du terrain est non négociable, elle enraye la construction identitaire et fragilise l'équilibre psychique. En d'autres termes, un excès de prescription génère de la souffrance, alors que l'équilibre psychique du sujet doit beaucoup à la relative souplesse de l'organisation du travail.

La direction abonde dans le même sens, en soulignant que *« maintenant, on est vraiment sur une approche très légaliste »*. En d'autres termes, on pourrait soutenir que c'est en quelque sorte le système qui commande le comportement du conseiller :

« Le risque, tout d'un coup, c'est peut-être que les gens fonctionnent en lien avec ce qui est demandé par le système ou par rapport aux exigences que semble montrer le système [...]. Pis tout ça dirige

finalement le comportement du conseiller. C'est... Donc, d'où perte d'autonomie effectivement ».

Ce discours est d'ailleurs confirmé par la direction, qui soutient avoir mis en place « *des procédures de travail qui font qu'on doit être plus rigoureux sur le système* ». Une place moindre est laissée à l'imagination personnelle, comme si l'on prônait une sorte de traçabilité des conseillers :

« Moi, je pense que c'est beaucoup plus facile pour les gens quand les choses sont claires [...]. Autrement, on est toujours dans un flou qui est difficile à cerner. Alors, certains vivent très bien dans un monde flou. Pis, il y a d'autres collaborateurs qui vivent mal. Dès que c'est pas sûr, ils vont chercher la certitude quelque part et pis c'est n'importe quoi, souvent. Mais d'avoir justement des directives qui sont claires, c'est beaucoup plus, c'est plus confortable aussi pour tout le monde, à mon avis ».

Pour les personnes interrogées, si l'on souhaite réellement améliorer les conditions de travail au sein de l'ORP, il est donc nécessaire de « *fixer moins de précision dans les directives d'application de la loi* », c'est-à-dire de leur « *laisser plus de latitude* ». Selon elles, les protocoles et autres procédures doivent en effet rester des guides, et non des vérités opposables dont le non respect entraînerait une sanction. Si les objectifs sont atteints, le travail est bien fait, et il doit être collectivement apprécié. Peu importe finalement si quelques libertés ont été prises avec les procédures. Nous savons d'ailleurs que l'homme dans le travail a besoin d'autonomie pour exprimer son intelligence et son bon sens. De nombreux scientifiques pensent même que si le travailleur se mettait à respecter scrupuleusement les consignes données et uniquement elles, le travail s'arrêterait. Nous y reviendrons.

Ce qui est certain, c'est que cet excès de directives a une influence directe sur le ressenti du travail, au jour le jour. Pour les conseillers, le travail tel qu'il est organisé à l'heure actuelle est donc plutôt contre-productif, voire même absurde. La principale raison évoquée, comme nous l'avons déjà vu, est le processus de standardisation à l'œuvre à travers la cantonalisation des ORP :

« Ne pas standardiser. C'est contre-productif. [...] Totalement contre-productif. Mais objectivement contre-productif. [...] L'organisation, c'est une absurdité totale, quoi. Mais par contre, ça permet, justement aux gens qui dirigent, de contrôler la standardisation. Par contre, aux gens qui sont à l'intérieur du système, c'est l'absurde total ».

De plus, l'abondance de lois et de circulaires trop strictes implique un surcroît de travail administratif indéniable pour eux :

« Plus on avance, plus il y a des charges administratives qui sont liées à des procédures, des processus, des directives trop strictes. Ça, c'est un phénomène qui est certainement lié à cette distance qu'il y a entre des gens qui sont payés pour créer ces directives, pis qui sont complètement déconnectés du terrain ».

Pour couronner le tout, nos divers collectifs d'enquête éprouvent du ressentiment, ou du moins une certaine incompréhension, vis-à-vis des décideurs politiques. Ils soulignent qu'« *il y a des grands décalages entre les gens qui sont sur le terrain et puis les gens qui fixent des directives, qui légifèrent* ».

Alors qu'en est-il exactement du pouvoir discrétionnaire de nos répondants, à la lumière de ce qui vient d'être dit ? Les conseillers en personnels gardent-ils un certain pouvoir décisionnaire, une certaine autonomie dans leur travail, ou est-ce que la réglementation prend le dessus et annihile complètement leurs marges de manœuvre ? Cette question mérite d'être posée, car elle a été abondamment traitée lors des différents entretiens réalisés.

Et il y a justement lieu de reconsidérer le tableau plutôt pessimiste qui est dépeint ci-dessus. En effet, s'il y a bien une exigence de respecter les règles établies, qu'elles soient d'ordre juridique ou interne, une autonomie tangible existe bel et bien pour les conseillers en personnel. Cela vient principalement du fait qu'il n'y a pas un contrôle absolu sur toutes les consignes :

« Heureusement pour nous, il y a quand même une vision d'une certaine autonomie. Il y a des outils qui sont donnés et puis après, il y a des chemins qui sont tracés, qui sont proposés, qui sont peut-être exigés. Mais après, il n'y a pas un absolu contrôle de toutes ces procédures ».

Certes, et nous l'avons vu, il faut avant tout respecter les règles. Mais ensuite, certaines situations ou certains cas particuliers peuvent être interprétés. Et c'est précisément là que réside le véritable pouvoir des conseillers en personnel :

« On a des conditions et il faut les respecter. Quoi que, il faut bien se dire aussi à mon avis que l'on est quand même là aussi pour interpréter certaines situations. [...] Je veux dire on peut faire des choses. Il y a la règle, et puis après il y a aussi les cas particuliers ».

Nous nous trouvons donc dans une configuration un peu particulière au sein de cette organisation, où le poids de la réglementation peut être contrebalancé par celui de l'interprétation que les employés en font. Il y a dès lors une certaine marge de manœuvre qui existe, une latitude par rapport à ladite loi. La direction ne manque d'ailleurs pas de le rappeler : *« Le niveau juridique a par définition une marge de manœuvre »*. Mais l'interprétation est parfois un exercice périlleux. Si généralement la loi s'interprète de manière stricte, il arrive dans des cas précis que plusieurs solutions s'offrent aux conseillers. Les divers collectifs d'enquête interrogés ont mis en avant l'importance, lorsqu'une telle circonstance se produit, d'en parler avec les collègues :

« Il y a la limite légale. Après, on se pose soi-même, des limites. Jusqu'où on va. Pis, on en discute avec les collègues. Parce qu'il y a aussi des interprétations différentes d'un collègue à l'autre. Parce qu'on a une loi. Mais après la loi, elle s'applique la même chose pour tout le monde. Mais, il y a l'interprétation (petit rire)... enfin, il y a une petite marge de manœuvre, qu'on a, par rapport à ce côté légal, où on échange avec les collègues ».

« Si j'ai une question par rapport, une hésitation pour une sanction ou quelque chose qui n'est pas clair, avant d'aller voir le chef de groupe chez nous, je vais d'abord aller voir un collègue ».

Ce besoin d'échanger avec les collègues découle essentiellement du fait que le conseiller se retrouve totalement seul et autonome avec son assuré :

« Le système est fait pour qu'on suive un assuré de A à Z. Finalement [...] qu'on soit autonome. C'est tout ».

Il y a ainsi de temps en temps un besoin naturel de se rassurer, de se conforter. Car le conseiller qui interprète les directives ou la loi n'est pas à l'abri d'une erreur de jugement, qui pourrait ensuite avoir de lourdes conséquences. Il vaut donc mieux prendre l'avis d'une tierce personne, afin d'éviter de tomber dans l'arbitraire. Il faut bien relever que le ressenti et l'état d'esprit du conseiller y sont pour beaucoup dans la manière d'aborder un entretien. Et c'est aussi ce qui permet de prendre de l'autonomie ou pas. Mais sans l'échange avec les collègues, il peut être difficile d'exercer correctement son métier :

« Ce qui peut facilement amener aux souffrances, c'est que... c'est la lourdeur des sanctions. [...] Si on commence à réfléchir à tout ça [...] ben on n'arrive absolument pas à travailler. C'est très difficile. On doit se positionner sur plusieurs angles, hein, pour que humainement, économiquement, questions de contrôle, application de la loi, et pis après, on doit quand même continuer à travailler avec ces gens-là ».

Le contexte de réformes et de mise en place de la nouvelle législation a également une influence non négligeable sur cette notion d'interprétation. En effet, la situation de flou engendrée par les divers changements laisse également un peu de « mou » et de marge de manœuvre aux conseillers en personnel dans l'interprétation de la nouvelle loi. Et c'est quelque chose qui est vécu de manière très favorable par les personnes interrogées :

« Je dois dire que dans les premiers temps de changement, ça m'a un peu manqué d'avoir une espèce de repère [...]. Mais, finalement, j'aime bien cette situation, parce que ça laisse aussi du mou, la marge de manœuvre... ».

La direction résume fort bien cette dualité qui existe entre d'une part le poids de la réglementation, et d'autre part la marge de manœuvre qui découle du pouvoir d'interprétation :

« Pour moi, les choses sont claires. On a l'avantage d'être dans un domaine où effectivement, il y a quand même un aspect fort juridique, législatif, directives à mettre en œuvre. Et puis, un aspect, marge de manœuvre à l'interne qui est aussi clairement défini. Pour moi, les deux paliers se synchronisent. Et puis, l'un prend le relais de l'autre et réciproquement. Et puis, c'est même très, très agréable de travailler sur ces deux niveaux ».

En outre, les conseillers gardent une certaine marge de manœuvre en jouant parfois avec le système mis en place. Au lieu de suivre simplement les directives données, il est quelquefois avantageux et utile pour eux de « tricher » avec les outils à disposition :

« C'est vrai que peut-être chacun a, s'est un peu donné une marge de manœuvre pour fonctionner avec ce système, en se disant : « bon, moi, je fais comme ça », et pis c'est un petit peu dans ce sens-là peut-être qu'on peut parler de tricher. [...] C'est plutôt un système de gestion de quelque chose. C'est un outil que parfois on dit « vous utilisez comme ça ». Mais en fait, c'est pas possible de suivre toutes les indications. Et c'est dans ce sens-là, peut-être, que tricher... ».

Mais « jouer » avec le système comporte aussi des dangers. Intéressons-nous donc maintenant aux risques qu'encourent les conseillers en personnel dans cette approche très légaliste de l'autonomie.

Risque de sanction en filigrane

Disposer d'une certaine autonomie et d'un certain pouvoir dans l'interprétation des textes de loi ne dispense en aucun cas les conseillers de leur devoir de justification. Ainsi, lors d'une prise de décision importante, ces derniers doivent pouvoir en tout temps justifier leurs choix devant la direction. Celle-ci joue alors le rôle de point de

repère, de par la position dominante et la vision d'ensemble dont elle bénéficie au sein de l'organisation :

*« J'ai eu des cas où je trouvais que c'était un petit peu trop de faire une sanction, et j'ai été voir (*prénom censuré*) et elle a regardé. Et elle m'a dit « non, dans ce cas-là on ne fait pas ». Pour moi c'est clair, parce qu'il y a au moins une personne qui voit l'ensemble de l'ORP et qui essaie de dire « ben dans ces cas-là on a déjà mis des sanctions, donc mets la sanction ». Et on essaie d'être éthiquement juste. Moi je ne les vois pas les autres, je ne sais pas ce qu'il se passe, donc il faut avoir un point de référence ».*

« Il faut la prendre et l'assumer. Et pouvoir l'argumenter. Il y a une personne qui va vous dire : « prenez votre marge de manœuvre », hein ».

La directrice de l'ORP confirme d'ailleurs qu'« on a de la marge de manœuvre en tant que chef ORP ». Certes, cette marge de manœuvre a été préalablement définie au niveau juridique, mais il reste que lors d'une interprétation délicate ou lors d'une décision litigieuse, la direction garde cette prérogative d'arbitrage.

Mais quels sont véritablement les risques encourus par les conseillers en personnel dans l'exercice de leur fonction, en regard du pouvoir discrétionnaire qui leur est octroyé ? Pour la grande majorité des personnes interrogées, le SECO représente une source d'angoisse relativement importante. C'est en effet la seule réelle autorité habilitée à sanctionner un conseiller qui n'aurait pas fait son travail de manière adéquate. Le SECO alloue les enveloppes budgétaires, et « ce qui les intéresse, c'est les résultats ». Si ces derniers ne sont pas à la hauteur des prévisions et des attentes, l'organe confédéral va vouloir en trouver les raisons, et pointer le ou les fautif(s) :

« C'est le conseiller qui a la responsabilité du suivi du dossier et c'est lui qui va devoir s'expliquer pourquoi finalement il y avait pas, il y a pas une sanction autre qui a été prise derrière, puisque cette pièce était pas là, au bon endroit, ou en tout cas, à la bonne date, etc. ».

« Pis, t'espères qu'une chose, c'est que le SECO ne chopera pas ce dossier pour te questionner. Donc, si tu passes à travers, t'es content. Si tu passes pas à travers, il va falloir te justifier, hein ».

Mais le SECO ne s'arrête pas à une simple demande de justification. Il va bien plus loin, en menaçant de pénaliser financièrement un ORP qui n'aurait pas suivi les procédures imposées ou qui n'aurait pas pris les décisions qui s'imposent, notamment en matière de sanctions. La menace est ainsi double du point de vue du conseiller : d'un côté, comme nous venons de le voir, il doit rendre des compte en s'expliquant devant le SECO, et d'un autre côté, il risque de punir son institution d'un point de vue budgétaire :

« C'est le principe du bâton, hein. Et il n'y a aucune carotte. Ca veut dire que le SECO envoie cette enveloppe au canton pour gérer l'assurance-chômage et puis, ensuite, en contrôle l'exécution. [...] Donc, très concrètement, s'il y a pas les recherches d'emplois rentrées à telle date pour telle personne, le fondateur des ORP, en l'occurrence le canton, est amendable par le SECO. Donc, le SECO refacture au canton quand il fait des révisions les sanctions qui théoriquement et légalement auraient pu être prises et ne l'ont pas été ».

« Nos chefs, ils disent comme ça. Leur hantise de haut en bas, c'est la révision du SECO avec les conséquences financières y relatives. C'est une machinerie du bâton ».

Et ce processus d'allocation de ressources, de contrôle puis de sanction engendre une forte pression, à la fois sur la direction de l'ORP, mais aussi et surtout chez les conseillers en personnel, qui sont finalement le dernier maillon de la chaîne :

« Toute cette forme de pression qui descend de haut en bas arrive finalement sur nous, en nous disant : « ben, vous la remettez sur les chômeurs ou vous la gardez pour vous. Mais démerdez-vous avec ça ». Donc, voilà comment ça marche ».

« Et il y a cette pression financière. Si vous voulez le problème après, quand c'est facturé au canton, le canton doit puiser dans un fond, qui

lui est cantonal et donc voilà quoi, ça... Tout ça retombe sur le chef de service qui retombe ça sur le coordinateur, qui retombe sur les chefs ORP et qui retombe sur nous ».

A la lumière de ce qui a été dit, nous aimerions encore faire deux petites remarques. Il nous semble, premièrement, que l'épée de Damoclès que représente le SECO pour les conseillers en personnel pourrait avoir comme effet indésirable de réduire le pouvoir discrétionnaire de cette classe de travailleurs. Ils pourraient effectivement être amenés à prendre moins d'initiatives et de responsabilités, en ce sens que lorsqu'ils prennent une décision en interprétant la loi, ils doivent ensuite l'assumer, soit en se justifiant, soit en se faisant sanctionner.

Il y a ensuite un fait sous-jacent qui ne manque pas de nous interpeler. En effet, si l'on suit la logique du SECO, nous pouvons être amenés à penser que l'efficacité des ORP se mesure sur l'axe des sanctions : plus les conseillers sanctionnent les assurés, plus un ORP est efficace, parce que ça dissuade les gens de s'inscrire au chômage, et en définitive ça coûte moins cher à l'assurance-chômage. Une nouvelle fois, nous ne sommes pas certains que ce soit là la volonté première du législateur...

17.2.1.3 La marge de manœuvre des conseillers : de l'octroi de mesures à la sanction

Penchons-nous à présent sur la marge de manœuvre réelle des conseillers en personnel. Comment peut-on la définir de manière plus concrète ? En sus de la recherche active d'un emploi, les conseillers peuvent agir de deux manières bien différentes, car opposées, face aux assurés. Ils peuvent tout d'abord leur octroyer des mesures (cours, stages, etc.), et de ce fait ils font bénéficier les assurés du système. Mais les conseillers peuvent aussi leur notifier une sanction, notamment en cas de manquement dans les recherches d'emplois ou de dépassement dans les délais légaux. Les assurés se voient alors pénalisés par le système. Les conseillers ont ainsi une part de liberté remarquable par rapport à leurs « clients » :

« Tu peux faire ce que tu veux. Après le seul problème, c'est que si le SECO te chope à ce niveau et ben t'es mort. Et pis, tu te justifieras et il te dira : « ah, vous avez pas fait votre travail ». Tu vois. C'est comme ça, je veux dire... ».

Peut-on dès lors voir une différence notable, en termes de marge de manœuvre et de latitude, entre ces deux moyens d'agir que possèdent les conseillers en personnel ?

En ce qui concerne premièrement l'octroi de mesures, les collectifs d'enquête consultés expliquent que leur autonomie et leur marge de manœuvre à ce niveau-là est relativement grande :

« En deux minutes, tu reçois une personne. Tu lui dis : « voilà, vous avez besoin d'un cours ? Il y a pas de problème » [...]. Donc, on a une sacrée liberté, hein, parce que ça coûte quelque part [...]. Mais peu importe, on a vraiment une... Ouais ça, c'est une marge de manœuvre agréable [...]. Il faut que ça ait du sens. Mais là, on a une grande liberté ».

C'est très manifestement une chose à ajouter dans les plaisirs procurés par leur travail. Ce d'autant plus qu'ils ont la possibilité d'être relativement audacieux dans les mesures à donner, la palette d'offres de mesures étant bien pourvue. Il est cependant évident que ce qui vient d'être dit est vrai dans les limites fixées par le budget de l'ORP :

*« On peut travailler. On n'est pas... Justement, on a une assurance qui est solide avec des moyens qui sont solides. Et où on nous laisse beaucoup de libertés décisionnelles sur... En tout cas, dans l'organisation qu'on a ici à (*nom de la ville censuré*), du moins. [...] Alors ça, c'est, disons, quelque chose que j'apprécie. Parce que dans le catalogue d'offres de mesures, que je peux proposer aussi, parce qu'on peut pas toujours proposer un travail. On ne l'a pas. Mais on peut offrir des choses que les personnes peuvent apprécier et qui peuvent enrichir leur CV ».*

« Nous, si la personne a besoin d'un cours d'allemand et qu'elle le motive, on a l'habitude de le donner plus rapidement. Et ça permet

d'être assez dynamique dans les mesures qu'on donne. Enfin moi je trouve ça plus intéressant ».

Les conseillers en personnel questionnés ont enchéri ces aspects positifs, en soulignant le peu de contraintes et de contrôles qui sont appliqués aux mesures proposées. L'autonomie s'en trouve de cette manière encore renforcée :

« C'est vrai que moi je trouvais que par rapport à tout ce qui est cours et même stages et tout ça, je ne voyais pas vraiment de contraintes par rapport à ça, de contrôles. Je me disais qu'on avait quand même assez d'autonomie par rapport à ça. [...] C'est vrai que par rapport à quand on fait les cours intercantonaux, on regarde avec les conseillers des autres cantons. Pour attribuer même un cours de langue ou un autre, il faut presque demander l'avis au Conseil d'État. Et nous on a cette autonomie, en tous cas au niveau des mesures, assez large. Et ça je trouve que c'est vraiment intéressant ».

Il faut tout de même apporter un bémol à ce constat. Lorsqu'un assuré est demandeur d'une mesure, ou lorsqu'un conseiller lui propose une telle mesure, il est préférable d'arriver rapidement à une solution et à un accord. C'est notamment quand les contacts avec les entreprises ont été noués que le temps presse et que la décision doit intervenir. Le but de l'assurance-chômage est en effet de remettre aussi vite que possible le chômeur sur le marché du travail. Il arrive malheureusement assez fréquemment que le canton (LMMT) ou que les quatre yeux aient envie de donner leur avis. Dans ce cas, le risque de blocage est grand, et il se pourrait même que la mesure ne voit jamais le jour :

« Quand on va au-devant d'une entreprise on peut proposer cette mesure, mais il faudrait presque dire « attendez il faut qu'on aille demander », puis attendre que la LMMT soit d'accord, qu'éventuellement les quatre yeux soient d'accord, ça commence à faire un peu compliqué pour pouvoir mettre des mesures alors que les choses sont là. Et c'est des fois embêtant, parce qu'on doit prendre des décisions assez rapidement, et il y a un certain nombre de personnes qui sont derrière et qui voudraient pouvoir aussi donner leur avis. Donc à un moment donné, on ne sait pas trop si on peut y aller ou pas ».

Le résultat est bien évidemment un sentiment de frustration du conseiller vis-à-vis du travail effectué et qui n'aura, finalement, servi à rien. Et c'est d'autant plus dommageable que le canton, qui souhaite donner son aval ou son refus, a un regard différent de la personne de terrain, et n'a donc pas forcément tous les éléments en main pour prendre la meilleure décision possible :

« Alors moi, j'ai une grande frustration [...]. C'est quand on a reçu tout un dossier, que la réponse est négative. Donc, c'est le canton qui prend une réponse négative, qui juge en fait que c'est, qu'on peut pas octroyer la mesure, mais par contre, c'est à nous à faire le travail et à motiver derrière ».

Le bilan est fort différent pour ce qui concerne les sanctions que peuvent infliger les conseillers en personnel à leurs assurés. Les collectifs d'enquête ayant participé à notre étude relèvent ainsi le peu de latitude dont ils disposent à ce niveau : *« On n'a pas cette latitude par rapport aux sanctions, en tous cas. Ou très peu, franchement ».*

A moins de travestir la réalité ou de se mettre en porte-à-faux avec les procédures, comme nous l'avons déjà vu, les conseillers ont peu de moyens d'agir sur une sanction et de l'influencer positivement. Leur marge de manœuvre s'en trouve réduite à sa part congrue. La différence est notable avec la situation qui prévalait avant la quatrième réforme de la LACI :

« Je veux dire, ça nous laisse moins de marge de manœuvre. Parce qu'avant, il t'appartenait à toi d'évaluer si tu donnais un délai supplémentaire. Tu pouvais discuter. Tu mettais ça dans ton dossier. Tu considérais toi qu'il avait été remis dans les délais. Tu peux plus faire ».

« Il y avait un peu plus de latitude pour décider si tu allais dans une procédure de sanctions avec la personne, parce que tu considérais qu'elle était... qu'elle exagérait. T'as plus cette latitude ».

On le voit donc, le pouvoir discrétionnaire des conseillers en personnel varie sensiblement selon les décisions qu'ils doivent prendre. Si leur autonomie et leur marge de manœuvre sont relativement grandes concernant les mesures à octroyer, elles se réduisent drastiquement lorsqu'il s'agit de formuler une sanction à leurs assurés.

17.2.2 Le cas des collaboratrices administratives

Nous allons à présent nous intéresser aux notions de pouvoir et d'autonomie au travail, mais chez les collaboratrices administratives de l'ORP cette fois. Et une première réflexion ne devrait pas manquer de sauter aux yeux du lecteur : de par leur fonction, il semble en effet manifeste, du moins a priori, que les collaboratrices administratives ne devraient pas bénéficier du même type d'autonomie et de marge de manœuvre que les conseillers en personnel au sein de l'organisation.

17.2.2.1 Une autonomie de façade

Et effectivement, il faut d'entrée reconnaître que les différents entretiens de groupe qui ont été menés avec les collaboratrices administratives mettent en évidence le peu d'autonomie et de marge de manœuvre dont bénéficient ces dernières. A les entendre, nous pourrions même parler « d'autonomie de façade », dans le sens où leurs attributions à ce niveau sont très restreintes, voire dérisoires. Les collaboratrices administratives relèvent ainsi que leur autonomie se limite à l'organisation de leur planning, et donc de leurs journées, ce qui signifie qu'elles peuvent en règle générale décider de la priorisation de leurs tâches :

« Après, on a une certaine autonomie, dans le sens, quand on peut faire la tâche, on peut encore décider si on la fait dans la journée ou pas. A moins que c'est une urgence ».

« Ouais, t'es libre d'organiser ta journée comme tu veux, dans ce que tu veux faire ».

Elles gagnent également en indépendance et en liberté lorsqu'elles se retrouvent parfois à faire du scannage au cinquième étage, c'est-à-dire lorsqu'elles sont, à tour de rôle, éloignées de la réception et de l'accueil des clients :

« Mais, là, moi j'ai quatre jours pleins à la réception. On a le contact direct avec les gens [...]. Après, j'ai un jour qui est spécifique où je fais du scannage et pis... dans un bureau toute seule, quoi. On a une certaine autonomie, quoi. Il y a bien une procédure à suivre, mais je veux dire voilà, on n'est pas en contact direct, quoi ».

On se rend donc facilement compte que leur autonomie est pour ainsi dire inexistante, du moins en comparaison avec celle des conseillers en personnel. Les collaboratrices administratives ne manquent d'ailleurs pas de le rappeler :

« On n'a pas d'autonomie comparé à eux. Parce que eux, ils ont leur bureau. S'ils veulent fermer leur bureau et pis sortir en entreprise ou sortir boire un café, ils sont libres. Nous, on peut pas ».

Il faut ajouter à cela qu'elles exercent des « tâches rébarbatives », selon leurs termes, et extrêmement répétitives, entre la bonne marche du secrétariat et l'accueil à la réception. C'est un travail procédural, ce qui diminue leur part de liberté et annihile complètement leur pouvoir décisionnel :

« C'est très procédural. Ah, c'est clair ! Il y a des procédures pour tout ce qu'on fait ».

« On ne peut pas tellement prendre de liberté par rapport à la procédure. [...] C'est écrit, on peut pas la changer ».

« Je pense, à notre stade, je sais pas si on a vraiment un pouvoir décisionnel quelconque. Non. On n'en a aucun ».

Il ne suffit par ailleurs pas d'être à l'écoute lorsqu'un assuré vient se plaindre, par exemple, et de leur prodiguer de bons conseils, pour donner l'illusion d'avoir une

certaine marge de manœuvre. L'ombre du conseiller plâne toujours, puisqu'au final c'est lui et lui seul qui aura le dossier en mains. La collaboratrice administrative doit se tenir à son rôle d'accueil, et ne pas empiéter sur celui de ses collègues conseillers :

« Il y a des gens qui sont, qui apprécient de pouvoir s'exprimer, même si notre marge de manœuvre, elle est quand même assez restreinte ».

Dans leur position, il leur est de plus particulièrement difficile de revendiquer un quelconque pouvoir supplémentaire. Ce qui engendre bien évidemment beaucoup d'insatisfaction et une grosse dose de lassitude chez elles. Revenons maintenant un peu plus en détails sur le rapport direct qui existe entre les conseillers en personnel et les collaboratrices administratives, car cela joue aussi un rôle concret sur l'autonomie de ces dernières.

17.2.2.2 Le poids des conseillers en personnel

Les collaboratrices administratives nous ont fait remarquer que mis à part pour l'organisation de leur planning, elles n'avaient aucune autonomie dans le travail : *« Mais l'autonomie, on ne peut pas en avoir ici »*. Elles doivent faire ce qui leur est demandé de la meilleure façon possible. Et la quantité de travail peut être très variable, puisqu'elles sont sous la dépendance absolue des conseillers :

« Après, ça peut être variable. Il y a des jours où on a moins et des jours où on a un peu plus, mais on va dire, je vais dire un grand mot, mais on est « à la merci » du conseiller, qui a beaucoup de travail à transmettre ou pas, quoi. [...] Donc, après il y a ça qui vient s'immiscer aussi avec les tâches que l'on doit se partager ».

On pourrait croire malgré tout que le tableau n'est pas aussi noir qu'il en a l'air, puisque les collaboratrices administratives interrogées nous ont confié qu'elles étaient régulièrement appelées à s'exprimer et à donner leur avis sur leur travail. Des séances hebdomadaires sont en effet organisées avec la direction afin de discuter des

nombreuses procédures et de tenter de trouver des solutions sur leur travail. Mais selon elles, cela ne sert pas à grand chose : elles sont certes écoutées, mais pas entendues. Car si un conseiller n'est pas d'accord avec ce qu'elles pensent, la directrice aura très facilement tendance à ne pas tenir compte de leur avis :

« C'est juste que souvent, on nous demande notre avis pour des procédures, pis après, ben, ça va pas être fait comme nous on voudrait [...]. On essaie de trouver des solutions, pis plouf, ben après, ben c'est changé parce qu'un conseiller veut pas ci. Donc, c'est un peu ça où on est peut-être frustrées un peu de... que le fait que notre voix, elle a pas de voix, en fait ».

« On aura peut-être discuté en séance d'un sujet, ça aura été ok par rapport à ce qu'on a parlé entre nous. Pis, suivant si elle a eu une autre séance avec des répondants de secteurs ou comme ça, elle peut changer d'avis parce qu'on lui aura amené un autre argument. Des fois, c'est un peu, ben frustrant pour nous. [...] Ouais, parce que l'argument va peser plus si c'est le conseiller qui va dire. Donc, elle va rejoindre son avis ».

En d'autres termes, les collaboratrices administratives ont l'impression que les séances hebdomadaires auxquelles elles doivent participer ne servent à rien. Elles n'ont pas de réelles possibilités de s'exprimer, et c'est quelque chose de très difficile à vivre pour elles. Cela engendre beaucoup de frustration, car elles se rendent compte que rien ne change dans leur situation. L'autonomie et le pouvoir sont, en définitive, des prérogatives exclusivement réservées aux conseillers.

Penchons-nous à présent aux thématiques du plaisir et du mal-être, liées cette fois à la nature du travail de nos deux populations étudiées.

17.3 Les sources de plaisir et de souffrance reliées à la nature du travail

Nous allons analyser, tout au long de ce chapitre, les diverses sources de plaisir et de souffrance qui ont trait à la nature du travail des conseillers en personnel et des collaboratrices administratives. La nature du travail est une notion à prendre au sens large, puisqu'elle regroupe aussi bien les conditions générales de travail, les entretiens réalisés par les conseillers, le système informatique PLASTA, les différents changements et autres réformes qui ont une incidence tant sur le travail prescrit que sur le travail réel, ou encore la problématique de l'information au sein de l'institution.

17.3.1 Le cas des conseillers en personnel

17.3.1.1 Des conditions générales de travail relativement bonnes

Le premier aspect qu'il convient de relever, et qui a été souligné par l'ensemble des conseillers en personnel interrogés, est que les conditions générales de travail sont meilleures en Valais que dans d'autres cantons. Le travail y semble dès lors plus agréable. Notons par exemple que le réseautage et la proximité avec les gens, notamment avec les patrons d'entreprises qui collaborent au placement des assurés, sont plus grands qu'ailleurs et marchent plutôt bien. Les méthodes de travail développées en Valais avec les partenaires sont ainsi moins formelles que dans d'autres cantons, ce qui facilite grandement les échanges :

« Dans les sources de plaisir qu'on peut mettre aussi, c'est les méthodes de travail qu'on a développées [...], en tout cas avec les autres partenaires. Parce que c'est très facile d'accès. Donc on se téléphone, on se tutoie, on se côtoie, on se voit. Après on boit un verre ensemble. On résout bien les trucs ».

« Parce que nous, on a encore un système [...] où on peut encore redescendre au bureau le soir et téléphoner à justement, à des copains

qui ont des boîtes et essayer de faire quelque chose de concret. Mais, je pense dans des cantons qui ont développé des stratégies de contrôle et des processus internes très poussés, ils font plus rien, quoi ».

La grande polyvalence qui existe dans le travail de conseiller en personnel en Valais a également été mise en avant de manière positive par les personnes interrogées, en ce sens qu'elle leur permet de trouver un certain équilibre. Le plaisir, dès lors, découle du fait de pouvoir exercer un travail non spécialisé et non segmenté, c'est-à-dire de pouvoir faire de tout, comme du placement, des sanctions, etc. :

« C'est vrai que nous, on est encore polyvalent. [...] On a encore beaucoup de polyvalence, ce qui nous permet de trouver un certain équilibre certainement dans notre travail ».

Ajoutons encore que travailler dans cet office régional de placement est jugé comme quelque chose d'appréciable d'un point de vue des conditions générales de travail : les employés ayant participé à l'enquête ont notamment mis en évidence la souplesse dans la gestion du temps :

« Du plaisir oui. Arrivant du secteur semi-privé ou semi-public et arrivant ici, c'est tout de même appréciable. Au niveau gestion du temps. Il y a beaucoup de souplesse ».

De plus, la sécurité de l'emploi et le salaire semblent satisfaire pleinement les conseillers, qui se disent heureux d'être payés à la fin de chaque mois, et bien payés, en faisant leur travail :

« On a une sacrée sécurité chez nous. Attention, hein. On a un joli salaire. On est bien payé. A la fin du mois, le 25, le salaire, il est toujours là. Comme j'ai dit tout à l'heure, qu'on fasse du placement ou pas de placement, tant qu'on fait correctement notre travail, on devra bientôt avoir tué père et mère pour se faire foutre dehors ou arriver à la retraite comme moi. Effectivement. On n'a pas grand risque de perdre notre job ».

« Il y a beaucoup de points positifs, comme le salaire, le temps, l'ambiance, etc. Moi tous les matins je suis content de venir semer la polenta ici en tout cas ».

On le voit, les conditions de travail font l'unanimité parmi les employés, qui apprécient tout particulièrement aussi l'environnement dans lequel ils oeuvrent jour après jour. Niché en plein centre-ville, l'ORP étudié s'insère ainsi dans un cadre très agréable, et les locaux qui viennent d'être réaménagés sont bien notés :

« On a un environnement assez festif. C'est clair que ça ne fait pas maison du chômage. [...] Ici, on est vraiment au centre ville. C'est sympa, ça. C'est pas facile de se parquer, mais sympa ».

« On a un endroit sympa, où les gens viennent plutôt s'amuser et se faire plaisir. Alors, ça détend quand même un petit peu, je pense... Si on était au milieu de la zone industrielle, dans un bâtiment parfait pour nous, tout créé de toute pièce. On n'aurait pas ça. On serait toujours à la cafétéria certainement de l'ORP ».

« La réception en tant que telle est plus sympa qu'avant. Après au deuxième étage, pour recevoir les gens, il y a encore du boulot à faire, mais c'est vrai que c'est assez professionnel quoi. Après on peut toujours améliorer, ça c'est sûr, mais c'est sympa, et les bureaux sont assez propres, assez clairs, c'est bien ».

Ces propos plutôt élogieux sur les conditions générales de travail ne doivent cependant pas masquer des éléments bien moins positifs. Il faut savoir, en effet, que le métier de conseiller en personnel est conditionné par l'économie (cycles et variations conjoncturelles, etc.), et donc par les prévisions du SECO. Or, celles-ci se trouvent être parfois irréalistes selon les dires des conseillers, ce qui rend leur travail peu confortable, notamment lorsqu'elles ne prévoient pas les grosses vagues de chômage qui peuvent arriver. Mais plus encore que ce côté prévisionnel, ce sont les révisions du SECO et leurs possibles conséquences financières qui posent problème, en mettant une pression énorme sur les travailleurs interrogés. Le mécanisme d'enveloppe budgétaire annuelle est ainsi perçu comme un système pervers et absurde par les conseillers en

personnel, et les risques inhérents à cette manière de procéder ne sont pas à négliger, bien au contraire. Ces derniers ont, il est vrai, la responsabilité du suivi de leurs dossiers, et sont de ce fait garants devant le SECO, ce qui constitue une source importante d'anxiété et de peur pour eux. En d'autres termes, il y a des objectifs chiffrés à atteindre, et la pression du SECO peut être très difficile à supporter dans certains cas, en ce sens que les travailleurs s'exposent à des sanctions :

« On est amendé par le SECO. Par exemple, le gars que j'ai pas voulu sanctionner. Si tout d'un coup, le SECO contrôle pourquoi je l'ai pas sanctionné. Il y a 700 balles. Le SECO va facturer 700 francs à l'ORP ».

Un autre élément négatif qui a été relevé durant les entretiens concerne la répartition des tâches entre les collaboratrices administratives et les conseillers en personnel. Ces derniers ont ainsi unanimement relevé l'augmentation et la lourdeur de leurs tâches administratives, au détriment du placement :

« C'est vrai que la répartition des tâches – c'est aussi un débat – la répartition des tâches entre les conseillers et l'administration, qui fait les décisions... Enfin je veux dire c'est vrai qu'il y a eu pas mal de changements par rapport à ça. Mais on fait plus maintenant de tâches administratives, et l'administration apparemment en fait moins ou fait des choses différentes par rapport à avant ».

« On a une charge administrative qui devient de plus en plus lourde ».

« Là où on est d'accord, c'est que plus on avance, plus il y a des charges administratives qui sont liées à des procédures, des processus, des directives trop strictes. Ca, c'est un phénomène qui est certainement lié à cette distance qu'il y a entre des gens qui sont payés pour créer ces directives, pis qui sont complètement déconnectés du terrain ».

Et cette évolution leur pose problème, puisqu'ils avouent avoir moins de temps à consacrer à leurs assurés qu'auparavant. Il en résulte une interrogation légitime de leur part, les conseillers ne sachant plus vraiment ce que l'on attend d'eux. Est-ce opérateur

de saisie, ou bien est-ce du conseil, du suivi, de l'aide ? Il est alors nécessaire de bien savoir prioriser leurs activités et faire preuve de bon sens.

17.3.1.2 Des entretiens qui n'excluent pas certains risques psychiques

Bien que les charges administratives deviennent, comme nous venons de le voir, de plus en plus importantes au sein de l'ORP étudié, les entretiens de placement constituent malgré tout, encore et toujours, la tâche centrale du travail d'un conseiller en personnel. Et parmi les personnes que nous avons questionnées, cette activité est fort bien perçue. Lors des divers entretiens menés, il est en effet ressorti très clairement que c'est cet échange qui fait la richesse de la fonction de conseiller en personnel. La population d'assurés que ces derniers peuvent rencontrer est extrêmement variée et très différente, ce qui empêche toute standardisation de leur métier. Certaines situations qui se présentent sont parfois lourdes et s'apparentent à du travail social, notamment lorsque d'autres institutions spécialisées ont renoncé, alors que dans d'autres cas l'entrevue demande moins d'empathie de la part du conseiller :

« Je crois pas que c'est un métier dont on puisse se lasser aussi. Parce que c'est extrêmement varié. Même si la loi, elle reste la même ou qu'elle évolue épisodiquement, toutes les personnes qu'on reçoit dans le bureau, c'est toutes des personnes différentes. Donc, je crois pas qu'il y a un job qui soit aussi riche. On est confronté à des populations si variées, en si peu de temps. Donc, moi je crois que là... Le plaisir que j'ai, en tout cas, c'est de pomper un maximum de choses pour moi, donc c'est de me faire moi plaisir, tout en restant objective avec la personne, parce que ça fait quand même partie de notre rôle. Mais je prends ce que j'ai de bon à prendre. C'est très égoïste, mais je me fais plaisir comme ça ».

« Une chose qui est aussi très appréciable, c'est... qui est compliquée à gérer, mais c'est aussi toute la panoplie des personnes que l'on a. Parce qu'on va recevoir des personnes que même l'AI a dit : « je ne fais plus rien pour elle, hein ». Et on est justement pas à l'OFAS, ici. On est au SECO. Mais, en fait, on prend souvent des situations bien plus lourdes, là où les autres institutions sociales renoncent. Et ils arrivent quand même ici. Tous, ils arrivent ici. Y compris ceux que... »

Voilà. En tout cas, c'est très large. Et voilà... Il faut répondre à ces situations, ce qui est très enrichissant, mais qui demande aussi de l'énergie. Les gens sont en droit d'attendre aussi que l'interlocuteur, il ait quand même certaines compétences par rapport à leur situation. Alors ça, ça demande quand même de l'énergie. Mais c'est aussi une source de plaisir je trouve ».

« Je pense qu'au niveau humain, de ce que l'on fait ici au niveau d'un certain nombre de personnes, il y a un échange et il y a quelque chose évidemment de très riche qui peut se passer ».

« C'est enrichissant notre job, malgré tout. On a des contraintes, oui, mais on a ce plaisir de recevoir 36'000 personnes différentes et pis à chacun, il faudra s'adapter, il faudra connaître, il faudra voir, il faudra apprécier ou pas apprécier ».

L'équipe dirigeante appuie cette analyse, en montrant que c'est une source de plaisir de rencontrer une telle diversité de personnes et de nationalités :

« Le premier critère, chez moi, c'est de rencontrer du monde et de voir du monde avec, entre guillemets, chacun sa culture, son problème, son origine. [...] On rencontre quelqu'un d'autre, vous apprenez quelque chose de plus. Il y a même des fois des petits trucs, mais voilà. Alors moi, je crois que le premier, personnellement, mon premier plaisir, c'est ça ».

Les relations humaines, les contacts qui se nouent entre le professionnel et l'assuré, sont ainsi placés au centre et sont jugés comme étant extrêmement enrichissants. La direction abonde d'ailleurs une nouvelle fois dans le même sens, en mettant en exergue ce métier de service basé sur une relation d'aide :

« Il faut aimer aider. Ça, c'est clair. Le premier critère, il faut aimer l'humain. Il faut aimer le contact. Il faut l'avoir. Il faut le vouloir ».

« C'est une relation d'aide. Une relation d'aide qui respecte en fait les limites telles qu'elles ont été définies par notre activité professionnelle et par notre métier de conseiller. Personnellement,

j'ai toujours été très vigilante à ne pas tomber, par exemple, dans la psychologie à bon marché ».

« Le fait de rendre service, d'être au service de. C'est le truc qui me plaît bien ».

Car il ne faut pas perdre de vue que les personnes qui défilent à l'ORP ne sont pas des produits ou des numéros, mais bel et bien des être humains, avec leurs propres soucis. D'ailleurs, certains conseillers nous ont expliqué que le jour où cet aspect aura disparu, il conviendra alors de se questionner sur la finalité même de leur travail. Quoi qu'il en soit, la relation d'aide à l'assuré est l'une des principales sources de satisfaction des travailleurs interrogés. C'est particulièrement le cas lorsqu'ils arrivent à placer des personnes « problématiques » ou difficilement plaçables :

« Ben pour moi elle est importante, parce que c'est quand même le corps de notre métier. Mieux les relations se passent et sont satisfaisantes, et bien ça augmente mon quota de satisfaction. Plus elles sont tendues et insatisfaisantes, et moins j'ai de plaisir au travail. C'est mathématique ».

« Pour revenir sur le plaisir, qu'on disait, sur le plaisir du placement. [...] Le plaisir, moi, personnellement que j'ai ressenti, c'est le « youpi ! J'ai réussi mon truc ». [...] Je sais pas comment on peut expliquer ça... l'adrénaline, qu'il y a, qu'on... Je donne l'exemple d'un placement. On a placé quelqu'un. Et ben, c'est quand même là que je prends plus de plaisir... ».

« J'ai un bon contact avec mes assurés. Ca se passe vraiment bien. De temps en temps, il y a tout à coup, le petit sucre, où on a un peu l'impression d'avoir pu vraiment faire quelque chose pour la personne ».

Un témoignage va encore plus loin, puisque quelqu'un nous a confié que l'adrénaline et le plaisir ressentis lors d'un placement étaient même plus forts que le salaire.

En ce qui concerne les aspects positifs des entretiens, relevons encore que le catalogue de prestations offertes est très riche, et donc fortement apprécié par les assurés, ce qui rend le travail d'autant plus agréable :

« On a aussi un catalogue de prestations qui est très riche, que l'assurance-chômage offre. [...] On a un catalogue qui est fantastique, de mesures, en faveur des personnes qui sont au chômage. Même de celles qui n'ont pas droit à l'indemnité, hein, aussi. Donc, on a quand même les moyens que nous pouvons utiliser qui sont extrêmement appréciés aussi. [...] C'est, disons, quelque chose que j'apprécie. [...] On peut offrir des choses que les personnes peuvent apprécier et qui peuvent enrichir leur CV. Ou si on veut faire plus, aller plus vers le contrôle d'une situation, ben on a aussi des moyens, des placements qu'on peut faire auprès de nos partenaires, etc. ».

En définitive, on peut dire que le conseiller se fait plaisir, en règle générale, dans son tête-à-tête avec les chômeurs, en prenant beaucoup d'eux :

« J'aimerais juste dire que ça m'a beaucoup apporté ce travail, parce que j'ai appris beaucoup avec les gens que j'ai reçus. Ils m'ont beaucoup donné ».

Néanmoins, les éléments favorables que nous venons de développer ne doivent pas cacher l'existence de nombreux aspects plus négatifs concernant les entretiens de placement. Les travailleurs interrogés ont par exemple relevé que quel que soit le travail effectué, seules les statistiques ressortent au final. Or les statistiques ne sont pas et ne seront jamais le reflet fidèle du travail effectif. En d'autres termes, que le conseiller place ou ne place pas un assuré ça ne change rien et ça a très peu d'importance pour le SECO ; ce qui importe c'est d'augmenter les sanctions pour améliorer les données chiffrées :

« C'est le conseiller qui a la responsabilité du suivi du dossier et c'est lui qui va devoir s'expliquer pourquoi finalement il y avait pas, il y a pas une sanction autre qui a été prise derrière, puisque cette pièce était pas là, au bon endroit, ou en tout cas, à la bonne date, etc. ».

« Tout d'un coup, on dit : « Vous êtes pas bons aux sanctions ». Mais qu'est-ce que ça veut dire ? Pourquoi on ne sanctionne pas ? Parce qu'on a donné des directives qui sont strictes, qui sont respectées et tout ça. Alors, maintenant, on doit impérativement augmenter le nombre de sanctions. C'est un objectif, quoi ».

« Ah, c'est un objectif. Il faut sortir le bâton et pis sanctionner notre clientèle, nos clients, quoi. Ben, moi je le ressens comme ça. Alors, je me dis, moi si j'ai donné des bonnes directives – huit recherches ou un certain nombre de recherches qui doivent être déposées – je trouve que j'ai fait mon boulot et bien fait mon travail. [...] On peut se dire que les directives sont données correctement. [...] Mais il faut voir avec qui on travaille. On travaille... On n'est pas à l'usine, on travaille avec des êtres humains ».

Le problème, c'est qu'augmenter les sanctions pour les statistiques, c'est frustrant et ça gâche énormément le plaisir de nos interlocuteurs. Selon eux, le travail a changé, en ce sens qu'il devient plus du controlling qu'autre chose. Le décalage qui existe parfois entre le rôle du conseiller et la réalité du travail peut rendre amer : les procédures de travail sont plus dirigées qu'auparavant, et les conseillers en personnel ne se sentent plus toujours dans une logique de placement et d'aide aux assurés, ce qui les perturbe clairement. Le corollaire est le fort sentiment d'injustice, qui découle du fait que certains assurés vont être sanctionnés parce qu'ils ont de la peine à comprendre ce que l'on attend d'eux (étrangers récemment arrivés en Suisse par exemple) :

« Il y a des choses qui me font un peu mal dans le système des sanctions qui sont faites. [...] La majorité des gens qui ont des sanctions, c'est des gens qui ont des situations financières qui sont déjà pas brillantes et pis qui sont, qui ont des gros problèmes, enfin ou des problèmes d'argent ou des problèmes d'intégration parce qu'ils ont pas très bien compris en fonction de leur connaissance du français qu'est-ce qui était demandé, qu'est-ce qu'il en était ».

L'important, c'est d'essayer d'être éthiquement juste, ce qui est malheureusement difficilement réalisable. Pourtant, les assurés ne sont pas des produits, et l'aspect humain du travail devrait mieux être pris en compte lors des entretiens, au détriment d'un simple contrôle des prescriptions. L'équité entre les assurés est primordiale, et les

conseillers interrogés ont relevé qu'il n'y avait pas de différence, d'un point de vue légal, entre un étranger qui ne comprend pas le français et un Suisse :

« L'objectif, c'est que l'on soit tous, à peu près, dans le même moule pour qu'on n'ait pas trop d'écart ».

« Moi je trouve que c'est une frustration d'avoir des assurés qui sont sanctionnés, et d'autres pas. Je trouve qu'au niveau de la justice, on doit avoir une moyenne qui se retrouve ».

Il faut donc veiller à ne pas aller trop loin avec le controlling, ce d'autant plus que les montants des sanctions de l'assurance-chômage peuvent paraître quelque peu disproportionnées si on les compare avec d'autres sanctions. Nous y reviendrons.

Une autre source de frustration au travail a trait aux mesures pour le placement d'un assuré. Les différents collectifs d'enquête rencontrés ont en effet souligné la déception qu'ils ressentent lorsqu'ils prévoient une série de mesures en faveur de la réinsertion professionnelle d'un chômeur, qu'ils font toutes les démarches, et qu'ils s'entendent finalement dire que ce n'est pas finançable. Pour le dire autrement, les conseillers ressentent une grande frustration lorsqu'une partie de leur travail tombe à l'eau sans préavis, même si pour la direction il est important de ne pas se sentir frustré quand tout ce qui est possible a été réalisé avec un assuré :

« Alors moi, j'ai une grande frustration [...]. C'est quand on a reçu tout un dossier, que la réponse est négative. Donc, c'est le canton qui prend une réponse négative, qui juge en fait que c'est, qu'on peut pas octroyer la mesure, mais par contre, c'est à nous à faire le travail et à motiver derrière ».

« C'est peut-être quand on a préparé un plan de réinsertion, enfin avec une ou deux mesures du marché du travail, pour réussir avec la personne et pis que finalement on nous dit : « Non, on ne peut pas vous financer cette mesure », pour x raisons xy et pis il y a tout qui tombe à l'eau ».

Lors des divers entretiens menés dans cet office régional de placement, un problème organisationnel a pu être mis au jour, qui concerne principalement le secteur de la construction. Les personnes interrogées ont ainsi reconnu qu'il leur était difficile de gérer la grande variation dans le nombre de dossiers à traiter, en raison de la saisonnalité. Avec une moyenne de 60 dossiers en été, les conseillers avouent à demi-mots qu'ils s'embêtent durant la belle saison, alors qu'en hiver ils sont presque obligés de traiter les gens de manière administrative, car ils doivent gérer trois à quatre fois plus de dossiers. Ils n'ont pour ainsi dire pas le temps de recevoir et de voir les assurés, et ne se sentent pas à l'aise avec cela. Pour eux, c'est une source de frustration et parfois même un facteur de stress ou d'ennui :

« Des fois c'est difficile à gérer, en tout cas dans le secteur où l'on est – la construction – c'est avoir 60 dossiers l'été et avoir 150 dossiers l'hiver. Et ça, je trouve en tous cas que parfois l'été on s'embête quoi. Au travail, je trouve que ça c'est aussi un facteur de stress, enfin pas de stress, mais c'est un peu plus ennuyeux. En hiver on n'a pas le temps de voir les gens, on traite les gens de façon administrative, puis on les voit un quart d'heure ».

« C'est vrai que quand on voit que les tâches administratives augmentent, c'est vrai que d'un côté ça rompt un petit peu le charme. On peut dire. Mais sinon c'est vrai que c'est quand même le nerf de la guerre. C'est pour ça qu'en hiver quand on traite 150 ou 200 dossiers, et quand on reçoit les gens en entretiens groupés pour traiter un dossier comme un numéro, c'est vrai que ça me frustre terriblement ».

Mais l'un des principaux « points noirs » du travail de conseiller en personnel concerne le déroulement même de certains entretiens. La majorité des travailleurs ayant participé à notre recherche mettent ainsi en évidence les craintes qu'ils éprouvent parfois face à la réaction de certaines personnes, lors d'entretiens qui peuvent être très tendus :

« On a ces craintes par rapport au style de population que l'on suit. La réaction de certaines personnes, qui est toujours en arrière-pensée

en tous cas. On ne sait jamais comment une personne peut réagir. On ne sait pas si quelqu'un un jour va « péter les plombs » ».

« Moi j'ai eu des trouilles. J'ai eu de grosses trouilles. Je ne dis pas que c'est le pain quotidien, mais certaines personnes que l'on peut recevoir. Voilà. On peut identifier certains problèmes, et ça peut être des entretiens très très tendus ».

Il est donc important pour les conseillers de bien savoir faire la part des choses durant les entrevues avec leurs assurés, et de ne pas se sentir responsables de l'état de détresse dans lequel peuvent se trouver certaines personnes. Le travail doit rester le travail :

« Ça dépend des personnes. Mais, je pense qu'on doit se blinder un peu ».

Il faut cependant reconnaître que ce n'est pas toujours évident pour eux, car ils peuvent passer par tous les états d'âme. Certaines situations ne sont en effet pas plaisantes, et les conseillers se font même, occasionnellement, injurier, ce qui est émotionnellement extrêmement désagréable :

« Il y a des situations qui ne sont pas marrantes, hein. Entre nous soit dit, il faut pas rêver, hein ».

« On peut se faire engueuler, insulter ».

La direction a bien conscience du problème, et avoue que les entretiens servent parfois d'exutoire aux assurés, *« qui viennent déverser leur haine et leur violence »*. Elle comprend donc parfaitement que les contraintes pour les conseillers sont importantes lors de certaines entrevues. Si sur la masse de dossiers traités il y a un pourcentage de conflit qui est fort, le travail devient vite très pénible. C'est pourquoi il est capital de bien savoir expliquer aux assurés les décisions qui sont prises, et notamment les sanctions, car comme nous l'avons évoqué plus haut, la lourdeur de celles-ci peut

poser problème et créer des conflits. Le montant des sanctions semble souvent disproportionné par rapport à d'autres domaines (police, etc.) :

« Le deuxième élément qui me chicane, c'est que si on compare avec les amendes qu'on peut recevoir par nos collègues, nos futurs collègues à casquette qui se promènent sur les routes, pour les gens au chômage, c'est quand même limite ».

« Ce qui peut facilement amener aux souffrances, c'est la lourdeur des sanctions. Parce que les sanctions, en termes de sanctions de l'assurance-chômage, ce sont financièrement les sanctions les plus lourdes, à mon avis, bien plus lourdes que celles du code routier ou autre ».

Cette problématique de la sanction est vécue comme un véritable « poids » pour les différents conseillers interrogés, car pour eux le fait de mettre des pénalités à des assurés qui ne sont pas vraiment au courant, ce n'est pas facile à vivre. Le formalisme des sanctions peut parfois être gênant pour le professionnel, ce que confirme la direction, pour qui la lourdeur des sanctions peut parfois entraîner des cas de conscience chez les conseillers : comme l'on est « *jamais à l'aise de retenir de l'argent aux gens* », il faut « *se sentir juste avec le système, avec la personne, et appliquer une proportionnalité entre ce qui s'est passé et la conséquence* ». Quitte à devoir creuser au niveau juridique.

Mais quoi qu'il en soit, la première chose à faire selon nos interlocuteurs, c'est d'expliquer le plus clairement possible aux chômeurs la ou les raisons de la décision qui a été prise, et ce afin d'éviter que ces derniers ne croient que c'est le conseiller qui décide et non pas la loi :

« C'est nous qui devons avoir la psychologie d'expliquer aux personnes, qu'en fait, c'est là où ça commence le problème, hein. Parce qu'on leur dit pas ».

« C'est vrai que c'est pas simple à gérer par rapport à l'assuré qui va perdre peut-être 150 indemnités parce qu'il n'est pas de la bonne année ou qu'il n'a pas assez cotisé, c'était plus délicat à gérer ».

« On doit conseiller, ouais... Il faut qu'on garde la confiance de la personne et pis en même temps, il faut qu'on la sanctionne. [...] Au début, c'est vrai que ça m'a posé un problème ».

Les risques psychiques inhérents à la nature même du travail de conseiller en personnel sont, de l'avis de notre panel, bien présents, et ils peuvent être parfois sérieux. Les charges émotionnelles peuvent être très fortes. En exerçant un métier d'aide, il est normal et quasiment automatique d'être touché par ce que l'on entend et par ce que l'on vit :

« Je pense qu'on ne peut pas entendre et vivre tout ce que l'on entend et que l'on vit sans en être quelque part touché. Ou alors il y a un truc qui ne joue pas. Il faut être réaliste, d'une manière ou d'une autre en termes de résistance physique ou de fatigue il y a quelque chose qui se passe. Par rapport au métier que l'on a je pense que ça ne peut pas être autrement. On fait un métier d'aide, malgré tout, même si on a une partie administrative, on sait qu'on porte cette activité quelque part ».

Il est clair, cependant, que tout dépend de la sensibilité des travailleurs concernés. Mais quoi qu'il en soit, certaines situations de détresse sont difficiles à vivre et à gérer pour les conseillers. Souvent, ils représentent en quelque sorte le dernier rempart, c'est-à-dire la personne sur qui tout tombe. Cela implique, au début, une grosse dose de souffrance pour eux, et certains nous ont confié avoir eu de la peine à dormir le soir, en raison des problèmes des assurés qui les travaillent. La direction note également qu'il peut arriver que des conseillers « ramènent à la maison » certains cas spéciaux, certains questionnements. C'est donc un métier que l'on peut aisément qualifier d'anxiogène :

« On est le dernier rempart. Donc, c'est sur nous que tout tombe, hein. Parce que, enfin, ils osent plus tellement parler à la maison ».

« C'est vrai que j'ai l'impression qu'il faut être un peu... C'est un peu anxigène notre job. Parce qu'il faut être un peu fou. Enfin, il faut être un peu, pas bipolaire, mais presque... [...] Parce qu'on a, comme

tu disais avant, ce côté avec double casquette et pis où, ben on reçoit une personne une demi-heure où on va lui expliquer pourquoi on lui a mis une sanction. La demi-heure qui suit, on va recevoir une personne qui vient de trouver un travail où il faut participer à sa joie. Et pis, la demi-heure qui suit après, on arrive avec une personne, qui arrive bientôt en fin de droit et qui a des problèmes privés et autres et pis qui pleure dans notre bureau ».

« Dans une situation aussi, assez dramatique, comme celle-ci, c'est vrai qu'on se sent, quand même, très concernés. On a, quand même, envie de faire quelque chose pour une personne. [...] On n'a pas envie de la laisser tomber. Donc, il faut... Il faut qu'on l'écoute, qu'on comprenne ce qu'elle dise, qu'on dise qu'on est avec elle et pis, après, qu'on fasse quelque chose pour elle, quoi. [...] Je pense que là, le temps d'écoute, il est important, parce que je pense que c'est vital ».

Un stress négatif peut se créer si le conseiller ne sait pas poser certaines limites. Car il est très important, selon leurs dires, de ne pas prendre les soucis, les maux de tout le monde sur soi. En d'autres termes, il est nécessaire de ne pas tomber dans l'émotionnel.

« Je pense que la place d'un conseiller dans la situation où on nous met, notre place, ce n'est pas ici, si on n'arrive pas à se remettre en question ».

Pour prendre un exemple, une des personnes interrogées nous a confié qu'il leur arrivait parfois d'être accusés à tort de la mauvaise expérience de travail d'un assuré (lors d'un emploi temporaire notamment). Et c'est quelque chose de lourd psychiquement. De même, certains entretiens conflictuels peuvent être très difficiles à vivre, comme nous l'avons déjà souligné. Il faut éviter au maximum de « camoufler » des décisions en prenant sur soi, car c'est la porte ouverte à la dépression. Il y a ainsi plusieurs circonstances qui peuvent faire que le conseiller ne se sente pas tranquille, ou qu'il ait l'impression d'être impuissant (en premier lieu lorsqu'il est témoin de la détresse de certaines personnes), même si l'écoute et l'accompagnement se révèlent parfois vitaux :

« Ce qui me pèse, des fois, c'est de voir des situations de détresse et pis d'être témoin, et un témoin impuissant. [...] C'est vrai que, des fois, on voit des situations qui sont vraiment désolantes ».

Il est extrêmement pénible de se retrouver face à une envie de suicide par exemple, et de ne pas véritablement savoir comment agir par peur de faire faux ou de prendre une mauvaise décision. Les agents en contact avec la clientèle se sentent souvent pris dans un sentiment de responsabilité face à la détresse d'autrui. Pour Abécassis, cela semble être ce qui donne sens à leur travail, mais c'est aussi ce qui par là même accroît leur souffrance : le fait de se sentir impuissant face à des personnes en grande difficulté épuise le personnel qui vit quotidiennement l'inextricabilité de certaines situations (Abécassis, 2001 : 193-195). Tout cela demande beaucoup d'énergie et ça fait réfléchir. Dans un tel cas de figure, il est impossible pour le professionnel d'enchaîner avec un autre entretien :

« J'ai été marquée par plusieurs femmes qui étaient battues. J'ai été marquée par une qui s'est suicidée et je n'ai rien vu venir. Et par une autre qui s'est fait descendre à coups de fusil par son mari. Donc, c'est vrai qu'il y a des choses qui nous laissent une impression ».

« C'est vrai que dans certaines situations on ne sait pas quoi faire, et ça a quand même juste un impact qu'on ne maîtrise pas. Moi je n'ai pas su vers qui aller. Maintenant c'est bon, mais... mais c'est vrai que ça demande beaucoup d'énergie quoi. On a peur de faire faux, on a peur de prendre une mauvaise décision ».

Il faut absolument pouvoir en parler et évacuer cela de suite. Face aux situations pénibles humainement, chacun doit trouver son propre exutoire, que ce soit en faisant du sport, à travers ses hobby ou en discutant avec les collègues. D'ailleurs, la direction est bien consciente de la situation, et note qu'il est très difficile à vivre et à gérer le fait de recevoir les frustrations et les menaces de suicide de certains assurés en situation délicate (notamment ceux qui sont en fin de droit). C'est un gros poids. Au final, les conséquences peuvent alors être variées et prendre des formes diverses. On nous a

confié que plusieurs conseillers en personnel avaient dû partir en arrêt de travail suite à une grosse fatigue psychique, voire même arrêter d'exercer cette profession :

« J'ai fait un mois et demi moi. J'ai quand même fait un mois et demi ! Non mais tu ne penses pas que ça arrive. J'étais pas bien, j'étais très fatigué, et j'ai été voir le médecin qui m'a dit qu'il fallait arrêter tout de suite. On ne voit pas arriver, il n'y avait pas d'avertissement. C'est vrai qu'il y avait un peu trop, et puis c'est tout ».

« Après, on prend sur nous. Et ça va peut-être marcher un à deux ans. Et pis après, on passe dans les dépressions et pis dans autre chose, parce qu'on n'est jamais tranquille avec soi-même ».

D'autres conseillers ont littéralement « pété les plombs » et craqué nerveusement. Il y a même eu un cas avéré de burnout au sein de l'institution étudiée, ainsi que quelques cas limites. On le voit, les séquelles en termes de santé mentale peuvent être très importantes. Il faut reconnaître que le fait d'être en permanence dans un élément négatif, à savoir le chômage et les problèmes qui lui sont liés, pervertit la vision globale du travail, et de ce fait, cela augmente les risques de décompensation psychique. Notons encore qu'au final, il existe deux mécanismes de « désamorçage » : d'une part, la structure permet tout de même de transférer à un collègue une situation jugée trop lourde, et d'autre part, la direction fait office de « bureau des réclamations » en prenant les cas trop difficiles.

17.3.1.3 Le nouveau système PLASTA au cœur du problème

Disons-le tout de suite, les avis positifs concernant le nouveau système informatique PLASTA ne sont pas légion au sein des personnes avec qui nous nous sommes entretenus. Il n'y a guère que la direction qui voit dans la mise en place de ce nouvel outil une opportunité de revoir le métier de conseiller ORP :

« C'est peut-être une opportunité pour la direction, pour la coordination des ORP, de revoir le métier de conseiller ORP, pis de

redéfinir ce que ferait un conseiller ORP et ce que ferait une assistance administrative. Parce que toutes ces tâches administratives, elles seraient certainement mieux effectuées par une secrétaire, une bonne secrétaire bien rigoureuse qu'un conseiller qui est... Enfin qui a un salaire relativement conséquent pour faire de la saisie à longueur de journée. Donc moi, je le vois plutôt comme une opportunité ».

Car comme nous allons le voir, la nouvelle mouture du système PLASTA a des incidences pour le moins préjudiciables sur le travail des conseillers en personnel. Le programme est bien trop complexe, et fait multiplier les gestes inutiles. Pour les personnes que nous avons interrogées, la « machine » consomme l'énergie, le temps et les ressources de l'ORP pour rien, au point qu'ils vont même jusqu'à la qualifier d'absurde :

« Quand je vois les considérations avec lesquelles on nous fait travailler, je me pose des questions sur la philosophie même de la machine qui est devenue absurde. Parce que absurde, c'est le seul mot. C'est le seul qualificatif qui lui correspond aujourd'hui. La machinerie est absurde. Dire qu'elle, elle s'autodétruit de l'intérieur, elle bouffe ses propres ressources pour rien (rires). Ben ouais, c'est une pieuvre qui s'autoalimente ».

Le système est donc très loin de faire l'unanimité, et la comparaison avec l'ancienne version ne semble souffrir aucune discussion :

« Je pense que si on demandait aux gens, ils préféreraient revenir à l'ancien système qui allait beaucoup plus vite ».

« C'est une vieillerie, mais qui allait dix fois plus vite que ce que l'on a maintenant. Et qui avait aussi, et c'est important, une page sur laquelle on avait quasiment toutes les valeurs que l'on avait besoin pour connaître l'assuré. Et maintenant, il faut sept autres écrans très jolis pour avoir la même information ».

« Le dispositif, il nous bouffe quand même beaucoup plus de temps que l'autre. Parce qu'avant, on avait un système qui était rudimentaire, mais qui était extrêmement rapide et succinct, une fois

qu'on avait compris les principaux chemins. Alors que maintenant, on a un système, on est sur Internet. Comme vous, vous arrivez sur un site que vous devez presque découvrir. Il faut dérouler chaque menu, et chaque fois, il faut cliquer sur chaque truc. Il n'y a aucun raccourci, c'est vraiment... ».

Un des premiers griefs à l'encontre du nouveau PLASTA concerne la lenteur, la perte de temps qu'il engendre. Les conseillers parlent d'environ 30% de temps perdu par rapport à l'ancien programme :

« On a perdu 30% de temps supplémentaire à gérer cet espèce de programme à la « urfe » ».

« De mon point de vue, moi pour ce que j'en ai vu, je trouve frustrant que l'on ait mis toute cette énergie, tout cet argent, pour en arriver à un système plus lent ».

Le principal problème relatif à la lenteur du système, c'est que la disponibilité vis-à-vis des assurés diminue en conséquence. Le temps que les conseillers passent sur l'informatique, « à multiplier les clics inutiles », c'est du temps qu'ils ne peuvent pas consacrer aux chômeurs, ce qui signifie que c'est au détriment du placement, qui devrait pourtant être leur première mission. En d'autres termes, ce sont des heures qui ne sont pas à disposition pour faire autre chose. Au début, l'arrivée de ce nouveau système a créé beaucoup d'attentes et d'optimisme, mais il a rapidement eu l'effet contraire en stressant énormément de monde. Cela leur semblait lourd, compliqué, voire insurmontable :

« Le nouveau système PLASTA [...] a fait couler beaucoup d'encre, on en a beaucoup parlé. On a eu... enfin, non pas une dépression, mais ça a stressé beaucoup de personnes ».

« Des moments j'ai voulu jeter l'ordinateur... J'aurai pu jeter l'ordinateur par la fenêtre, t'es le premier témoin, quand ils nous ont mis en route ce PLASTA là, quand il fallait faire dix clics de souris pour arriver à... rien ».

A la place d'améliorer le travail au quotidien, le nouveau PLASTA l'a plutôt appauvri et rendu moins intéressant. Concrètement, sa mise en place a entraîné plus de contraintes et un surcroît assez important de travail administratif par rapport à l'ancienne version :

« Il y a beaucoup d'administratif, on ne sait pas exactement ce que veulent la direction et le SECO. Parce que s'ils veulent avoir moins de chômeurs, à mon avis il faut mettre moins d'administratif, qu'on ait moins d'assurés et qu'on s'en occupe plus souvent ».

La direction abonde par ailleurs dans le même sens, puisque selon elle, le côté administratif prend beaucoup trop de temps, ce qui entraîne « un abrutissement », « un abêtissement » et « une dévalorisation » du travail de conseiller. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que cela se ressent sur les employés, qui ne trouvent cette nouvelle mouture ni agréable ni motivante. Ils ressentent à son égard une grande déception et de la frustration, et jugent même cet outil aberrant pour l'époque que l'on vit :

« Quand on prend du recul, pis qu'on regarde : perte de temps, d'énergie, frustration. J'ai l'impression qu'on est vraiment dans le contexte que vous soulevez ».

« En résumé, PLASTA restera une frustration ».

« Il y a le côté souffrance. Parce que, oui, c'est un outil qui a vraiment pas une grande valeur ajoutée par rapport à notre travail ou par rapport à ce qui existait auparavant ».

Par sa complexité, le système n'est pas du tout adapté aux besoins des offices régionaux de placement et au travail des conseillers. Il a été conçu par des informaticiens et pour des informaticiens, sans prendre en compte les besoins des utilisateurs finaux. Pour prendre un exemple, le système fonctionne à base de professions. Or il y a énormément de nouvelles professions qui ne figurent pas dedans, ce qui empêche les gens de travailler correctement. Bien que le problème ait été signalé, rien ne se passe. Et les conséquences peuvent être assez embêtantes. Les

choses semblent donc avoir été décidées sans rapport avec la pratique et sans utiliser les ressources à disposition (expertise informatique interne aux ORP notamment), afin de formater au mieux le travail des conseillers :

« Ce sont des petites choses qui font que certainement celui qui a prévu le programme n'a pas pensé aux gens qui travaillent dessus ».

« On m'a même carrément dit que les informaticiens ne s'étaient pas penchés sur l'utilisateur. Donc, en termes d'ergonomie... Et pis, c'est relevé, hein. C'est notoire, hein. C'est même pas... Il n'y a même pas eu une vision utilisateurs. C'est le comble, c'est l'absurdité totale. Donc, l'utilisateur n'a pas été pris en compte ».

« J'étais très déçue par ce nouveau système et je vois, maintenant, qu'on m'a imposé un outil de travail qui a été créé par et pour des informaticiens et des contrôleurs ».

Dans le même ordre d'idées, les différents collectifs de travail ayant participé à notre enquête ont relevé un autre motif de contrariété pour eux, à savoir que le système a été conçu, avant tout, pour les statistiques :

« C'est un logiciel qui va nettement mieux pour sortir les chiffres, que pour travailler ».

« Et c'est plein de petites choses comme ça qui nous font perdre du temps, mais on voit que c'est un système qui a été fait surtout pour les statistiques ».

Le système est ainsi bon pour le SECO qui sort les chiffres, mais beaucoup plus compliqué à tenir à jour qu'auparavant. D'ailleurs, à ce titre, les conseillers nous ont avoué qu'au final, les statistiques ne sont pas justes, car comme c'est compliqué, ils vont au plus simple et ne font pas les changements. Ou alors ils rentrent des données erronées ou non fiables. Il leur est de plus impossible, au vu du temps que cela prendrait, de tenir la base de données à 100% pour chacun de leurs assurés, car sinon ils n'auraient pas assez de temps pour tous les recevoir régulièrement :

« C'est du folklore. C'est-à-dire que chacun met dedans ce qu'il veut. ça veut dire que des gens mettent certaines données qui leur tiennent à cœur, d'autres mettent d'autres données qui tiennent à cœur ».

« Par contre, les chiffres qu'ils sortent, c'est à partir de données qui tiennent pas la route. Ils tiennent moins bien la route qu'avec l'ancien système. Finalement, ils sortent des chiffres, mais les chiffres, ils sont faux, à partir de bases qui sont fausses ».

« On tient pas l'outil, la base de données pour chacun de nos assurés 100% à jour. Il a des choses qu'on doit lâcher inévitablement ».

En sus des problèmes soulevés jusqu'à présent, notons encore que l'adaptation au nouveau programme ne s'est pas faite de manière triviale. Les conseillers ont dû se « bricoler » des outils plus ou moins élaborés pour faire face aux manquements du PLASTA et travailler convenablement avec le système. Car il est devenu complexe d'avoir l'information. L'ergonomie générale ne permet désormais plus d'avoir une vue d'ensemble, ce qui veut dire qu'il faut passer par plusieurs pages différentes si l'on veut avoir les informations sur un assuré. C'est pourquoi la plupart des conseillers ont une liste à côté du logiciel pour faciliter les choses (fichier Excel par exemple) :

« C'est vrai que c'est compliqué d'avoir l'information. Il faut aller dans 12'000 pages pour avoir l'information, il n'y a pas de vue d'ensemble, et pour avoir une liste globale des dossiers ce n'est pas simple. Moi j'ai fait un fichier Excel à côté pour avoir cette liste globale ».

« On ne peut rien faire, donc ça oblige d'avoir un petit document à côté pour nous rappeler les choses principales à faire par assuré ».

« Le système ne permet plus de pomper les données comme l'autre. Alors, ce qui fait qu'il faut quand même travailler avec. Il y a des rudiments d'outils, pour compenser, qui sont faits. Chacun d'entre nous s'est bricolé... ou certains se sont bricolé quelque chose, plus ou moins élaboré pour pallier, un petit peu, à ce manque de système. Donc, on travaille comme ça, mais le travail se fait quand même. Mais quand même avec une déperdition de temps, hein ».

Mais attention tout de même, car le fait que chacun développe ses propres stratégies, ça peut aiguïser l'envie de « tricher », même si le terme peut sembler un peu trop fort. Et bien que la direction soutienne qu'il est nécessaire d'être très rigoureux avec cet outil pour éviter les problèmes, chaque conseiller va néanmoins tenter de mettre ce qu'il souhaite ou ce qu'il peut dans le système, de manière à contenter le SECO et à avoir plus de temps à consacrer à l'assuré :

« Ça aiguïse l'envie de tricher. Dans le sens que... parce qu'on se fait taper sur les doigts une fois, deux fois, pis après on met dedans, ce qu'on veut qu'on mette dedans. On traduit. PLASTA compatible. Le langage... Des gens nous disent ce que nous, on veut bien dire, etc., etc. Chacun développe ses stratégies ».

« Heureusement – et ça il faut pas le cacher – on a la possibilité de tricher. Qu'est-ce qu'on peut faire ? On peut mettre ce qu'on veut dans la machine. Alors, on met ce qu'il faut et pis ça fait plaisir à Berne. Et pis, si on triche bien, ben on dispose de beaucoup de temps pour l'assuré. Parce que, finalement, pour nous, c'est ce qui reste prioritaire ».

« C'est un système qu'on peut contourner dans le sens où, de toutes façons, il est impossible par rapport à ce système de remplir toutes les cases, hein. Si on veut le faire, ce serait plus du 30% qu'on passerait sur cet outil, mais du 80% ».

Nous l'avons bien compris, le « nerf de la guerre » c'est le SECO et ses contrôles. Derrière PLASTA se cache un nouveau contrôle des utilisateurs, et les personnes interrogées en ont pleinement conscience. Selon eux, « le commanditaire du programme c'est le SECO », et « le SECO c'est plus du controlling que du placement ». D'ailleurs, la direction nous a également confié avoir certaines craintes par rapport à cette traçabilité totale, puisque personne ne sait exactement ce que l'organe faitier va faire de toutes les données entrées dans la machine. Le système qui leur semble si compliqué facilite donc, a contrario, le travail des gens qui sont à Berne et qui doivent contrôler. Les conseillers ont alors l'impression qu'on ne leur fait plus confiance, ce qui leur procure beaucoup de frustration :

« On a depuis ce nouveau PLASTA, un nouveau contrôle derrière. Le contrôleur du contrôlé du contrôlant, moi ça me frustre beaucoup ça ».

« Il y a de plus en plus de contrôles. Ils contrôlent tout, aussi avec le PLASTA ».

Et les risques psychiques de cette situation existent bel et bien, en ce sens que la mise en place de ce nouveau système informatique est vécu comme une profonde offense et tend à infantiliser nos différents collectifs de travail :

« Je ressens ça comme une humiliation, une déresponsabilisation. Et je crois que ça fait un peu partie, mais je crois que c'est pas que les ORP, hein, il y a une manière maintenant d'imposer des systèmes informatiques pour contrôler les objectifs quantitatifs qui s'instaurent dans plusieurs autres professions. Mais, je crois qu'à la longue, ça veut dire que les gens, ben ils se déresponsabilisent et pis pour finir, ils en ont pas grand-chose à cirer de leur boulot ».

On peut encore ajouter à cela que ces contrôles du SECO sont terriblement dirigés sur les sanctions, comme le relève la direction, ce qui peut entraîner une pression supplémentaire pour les conseillers. Mais nous en avons déjà parlé.

17.3.1.4 La période de flou due aux réformes

Lorsque l'on aborde avec les conseillers en personnel l'épineuse question des réformes, le seul aspect positif qui ressort des différents entretiens est lié à la disponibilité accrue que permet la 4^{ème} révision de la LACI. En effet, cette dernière leur donne la possibilité de voir les assurés chaque deux mois en lieu et place des rendez-vous mensuels. Les conseillers ont ainsi la liberté de vaquer à d'autres occupations :

« J'essaie de voir ce qui est positif. Donc avec la révision de la LACI on a la possibilité de voir les gens chaque deux mois au lieu de les

voir chaque mois, ça donne des bulles d'air comme ça et des disponibilités ».

« Ça implique plus de temps pour d'autres réalisations ».

Mais les commentaires positifs s'arrêtent malheureusement là. Car les changements s'enchaînent au sein de l'institution étudiée, à des degrés divers, sans qu'ils donnent pour autant l'impression d'avoir été anticipés. La structure est en continuel bouleversement par rapport à des réorientations décidées au plus haut niveau, mais ce qui est nouveau, c'est la fréquence à laquelle ces changements ont lieu. Selon nos interlocuteurs, ils se faisaient d'une manière bien plus calme il y a dix ans, alors que maintenant, il y a quelque chose de nouveau quasiment chaque six mois (nouvelle coordinatrice nommée, changements dans les chefs des ORP du canton, arrivée de la nouvelle directrice, etc.). Les personnes ayant participé à notre enquête nous ont ainsi avoué qu'au niveau organisationnel, elles avaient la sensation d'avancer à tâtons, de chercher continuellement la ligne à suivre :

« On a eu quand même beaucoup de changements au niveau des directions qui n'ont pas été anticipés. [...] Dans le privé, il y aurait des mesures qui auraient été prises. Ici, on laisse aller, quoi. On n'anticipe pas. [...] Donc, on vit quand même dans une inconnue totale. On voyage à vue... ».

Cette période de flou, qui est due aux différents changements, n'est pas évidente à gérer pour les employés. Ce d'autant plus qu'il y a un manque flagrant d'informations qui circulent au sujet de ces réformes. Les conseillers ne sont avertis de rien jusqu'au dernier moment, et certaines choses ne sont toujours pas claires plusieurs mois après l'entrée en vigueur d'une nouvelle procédure, d'une nouvelle loi ou d'une nouvelle consigne. Dans le même ordre d'idée, aucune mesure d'accompagnement n'est proposée pour les collaborateurs afin de les aider :

« On se pose quand même des questions sur ce qu'il va se passer. Ce qui est frustrant c'est que comme à l'habitude, on n'a toujours pas

d'informations avant que ça arrive. C'est exactement ça. C'est le manque d'informations qui fait qu'on a des craintes ou bien de la satisfaction. Mais c'est tout, c'est une certaine peur qui vient d'un manque d'informations ».

« Il y a des choses qui n'étaient pas claires, et qui ne sont encore pas claires ».

« On a vécu aussi toute une période où il y a pas eu de formation continue et aucune mesure d'accompagnement par rapport au changement quand même important qui s'est produit. Donc là, on impose des changements, ou il y a des changements qui arrivent, mais « démerdez-vous, quoi ». Ça, je crois que c'est quand même quelque chose qui est assez surprenant aussi. [...] Pendant toute cette période, il y a eu aucunes mesures d'accompagnement. Pis ça, je pense que c'est dommage, parce que c'est quelque chose qui aurait pu être utile ».

La direction reconnaît d'ailleurs que les phases de transitions ne sont pas simples à gérer et à vivre. Il est alors évident que cette situation entraîne une certaine anxiété parmi les employés de l'ORP, qui nous ont confié avoir « peur de l'inconnu ». Chaque nouveau procédé de travail à intégrer entraîne son lot de souffrances, qui peut aller jusqu'à la démobilisation des personnes qui le vivent. Dans le cadre de notre recherche, il est par exemple ressorti que la cantonalisation est perçue comme un risque de segmentation. Pour les conseillers en personnel interrogés, en effet, cantonaliser c'est « essayer qu'au niveau des procédures et des processus, on soit plus en harmonie d'un ORP à l'autre ». Il y a donc là-dedans cette idée d'harmoniser, de standardiser, qui ne va pas nécessairement satisfaire le plus grand nombre. Et les risques d'une telle évolution sont bien perceptibles :

« Vous parliez de la cantonalisation, c'est clair qu'on risque, hein ? Puisqu'il y a d'autres cantons où tout est segmenté. C'est clair qu'on risque, dans le futur, ben de perdre certaines casquettes qui sont plaisantes ».

« C'est clair qu'en fonction de ce qui va se passer, on risque de perdre, ben du concret dans notre travail, qu'on a encore pour l'instant ».

« C'est un petit peu embêtant, parce qu'on dépend d'un certain nombre de choses qui sont pas dépendantes de nous et pis ça, ça crée les soucis et les frustrations ».

Si les conseillers se posent énormément de questions sur leur avenir, c'est aussi en raison de l'incohérence qui règne dans les réformes qui sont menées. Deux problèmes principaux se détachent : d'une part, le conseiller est sommé de faire le maximum avec des moyens qui se restreignent, et d'autre part, certains objectifs fixés dans la loi ne sont tout bonnement pas réalisables. Bien que tributaires de la législation, les travailleurs que nous avons entendus se sentent quelque peu enfermés dans un paradoxe :

« Je change les lois, je rétrécis les moyens et pis je demande aux conseillers, dans un temps impossible, de faire le maximum. Ce qui n'est pas possible. [...] Être dans une situation où ça te fait, tu peux que rire, quoi, de l'irrationalité des choses, hein. On te demande de faire tout avec rien. Et pis, toujours en te justifiant, qu'en fait, tu es l'homme de terrain et que sans toi le monde s'arrête ».

« J'ai l'impression qu'on est un peu dans un paradoxe par rapport à la législation, enfin, ce que veut le législateur. Et pis, par rapport à ce que veut le Canton. [...] Dans le sens où on a une loi où on fait avec et pis on nous demande de faire certaines choses au sein de cette loi, qui sont pas forcément réalistes. Alors, on essaie de faire le maximum, mais on n'arrive pas forcément à atteindre cet objectif-là ».

Le peu de clarté qui entoure les réformes menées au sein de l'institution étudiée, ainsi que le manque d'informations que reçoivent les conseillers en personnel se répercutent alors directement sur leur travail. En effet, les entretiens de placements deviennent de plus en plus compliqués à gérer, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la position des conseillers peut être mise à mal vis-à-vis de leurs assurés lors d'un changement de

loi, notamment lorsqu'ils doivent faire face à des questions auxquelles ils ne peuvent répondre :

« Quand il y a eu la modification en avril, on était un petit peu dans le flou, on ne savait pas jusqu'au dernier moment comment la loi allait passer, si ça allait se faire de façon rétroactive ou pas, et puis c'est vrai que quand on était face à l'assuré on n'avait pas l'information et on ne savait pas que lui dire ».

« Pis à un moment donné, on se fait mal voir, comme on disait, pour les lois, parce qu'on est sensés être des professionnels, pis qu'on sait pas. Ben, c'est pas de notre faute non plus. Donc, on explique aux gens simplement que ma foi, on vient de recevoir les lois, pis qu'on n'a pas eu le temps de les lire ou certaines interprétations, ben on sait pas vous dire si c'est comme ci ou comme ça. Qu'est-ce que tu veux faire ? On peut pas être un livre ».

Il est vrai qu'un tel cas de figure est quelque peu embêtant pour le professionnel, qui est sensé être la personne qui peut donner les informations à ses assurés. Mais il est devenu quasiment impossible d'être au courant de toutes les lois. La problématique de la réduction des indemnités lors de la 4^{ème} révision de la LACI est, à ce titre, très caractéristique.

D'autre part, certaines procédures ont changé et sont devenues très rigoureuses. C'est notamment le cas des délais dans les recherches d'emploi. Malgré une certaine rigidification de l'organisation de l'ORP, les conseillers doivent s'adapter aux nombreux changements et être flexibles. Mais leur fonction a évolué, et ils ne sont pas toujours préparés ou formés pour affronter les cas difficiles. Il faut avoir une certaine psychologie pour expliquer aux assurés les particularités du chômage, car ce n'est plus une assurance sociale à proprement parler, mais plutôt une perte de gain :

« Certaines choses sont devenues très rigoureuses, par exemple le contrôle des recherches d'emploi vu aussi la modification de la loi sur l'assurance-chômage qui impose maintenant de nouveau de revenir à des délais très stricts. Ça ça développe... ça a développé une organisation de la maison extrêmement rigide pour pouvoir contrôler si, effectivement le 5 de chaque mois, est rentrée une feuille, la bonne

feuille, qu'elle soit classée au bon endroit... ça devient l'obsession qui doit fonctionner ».

« Parce que la philosophie sur l'assurance-chômage, elle a changé. C'est vraiment une perte de gain, maintenant. Avant, c'était plus une assurance sociale ».

Pour la direction, le cumul de petites fautes peut rapidement devenir insoutenable pour les assurés, ce qui est déplaisant. La nouvelle législation augmente par exemple considérablement le nombre de sanctions, ce qui met, finalement, un poids supplémentaire sur les employés chargés de gérer les dossiers des chômeurs.

17.3.1.5 La problématique du système d'information

Pour terminer l'analyse des sources de plaisir et de souffrance qui ont trait à la nature du travail des conseillers en personnel, il est nécessaire de parler de la problématique du système d'information. Car c'est un réel sujet de préoccupation pour nos interlocuteurs, qui nous ont tout d'abord fait part de leur ressenti négatif en ce qui concerne la surcharge informationnelle. Les conseillers reçoivent une quantité énorme de directives et autres consignes, ce qui rend leur gestion problématique et difficile :

« On est noyés d'informations, de la surinformation. C'est comme à la télévision et dans les journaux, on a de la surinformation, mais on n'a pas l'essentiel ».

« C'est vrai que la communication, soit en interne, soit en externe... c'est pas le point fort de l'ORP ».

Cet afflux d'informations diverses arrive de tous les côtés (SECO, État, direction, etc.), souvent par email, et ensuite chacun est libre de les classer où il le souhaite. Cela ne facilite bien évidemment pas les choses, et il est peu aisé pour les conseillers d'être à jour. Pour ne rien arranger, deux documents identiques sont parfois envoyés, mais avec des noms différents :

« On a reçu par la cheffe, un document de la LMMT avec un nom. Et ensuite, on a reçu un document de la LMMT, le même, mais avec un autre nom. Moi, je trouve ça fantastique. C'est comme ça qu'on peut bien s'en sortir, quand c'est bien géré comme ça, il y a pas de souci (rire) ».

De plus, dans le contexte de réformes constantes que nous avons décrit au chapitre précédent, il est souvent impossible pour nos interlocuteurs de savoir si une nouvelle consigne a remplacé une ancienne, et donc si la manière de gérer un dossier a évolué ou pas. Les conseillers apprennent souvent tout sur le tas, et au dernier moment. On imagine aisément l'image qu'ils peuvent alors renvoyer lorsqu'ils se retrouvent face à un assuré, et qu'en tant que professionnel ils ne savent pas quoi répondre aux différentes questions.

Cette problématique de la surinformation nous amène alors directement vers un autre gros point noir de l'organisation : l'absence d'un référentiel qui soit à jour. Et c'est quelque chose qui a fort bien été relevé par nos différents collectifs d'enquête :

« La grosse difficulté c'est de savoir où on en est avec ces consignes quand on en a besoin. On n'a pas un référentiel ».

« Je dirais qu'au niveau des consignes, peut-être la grosse problématique qu'on a c'est qu'on reçoit des quantités d'informations, de différents endroits, et puis je pense que la gestion de ces consignes est très difficile. [...] Je veux dire on reçoit tellement d'informations sur les nouvelles lois, des directives, la LMMT, de la direction, d'un peu partout, et on n'a pas un référentiel ».

« On reçoit des messages à gauche à droite d'un nouveau programme du SECO, on reçoit différentes choses, mais on les reçoit tous par mail puis on les met tous un peu partout, et quand on les cherche on ne sait pas où c'est. On n'a pas vraiment un référentiel. Donc on essaie de travailler selon une consigne, mais on ne sait pas forcément laquelle, c'est là le problème ».

Les informations sont distribuées en plusieurs endroits, et il est de ce fait très difficile d'obtenir un renseignement lorsque l'on en a besoin. Pour la direction, « *c'est la jungle* », en ce sens qu'il est très difficile de retrouver les choses, tant chacun sauvegarde où il veut. Il y a bien eu des essais pour tenter d'améliorer la situation, notamment par la création d'une plateforme intranet où réunir toutes les informations, mais ce n'est pas mis à jour, et ça comporte des erreurs :

*« On a fait une plateforme ici à (*lieu censuré*), enfin une espèce d'intranet pour mettre les informations, mais c'est plus assez mis à jour ».*

« Et pis il est incomplet, je veux dire. Il y a des erreurs ».

Et ce problème de l'information au sein de l'office régional de placement étudié va au-delà de la surinformation et du manque de référentiel à jour. En effet, les conseillers ont exprimé un certain mécontentement vis-à-vis des consignes reçues, qu'ils jugent parfois illogiques et problématiques. Selon eux, les personnes qui fixent les directives et les lois n'ont aucune idée de l'activité réelle du travail, et il existe un décalage évident :

« Il y a des grands décalages entre les gens qui sont sur le terrain et puis les gens qui fixent des directives, qui légifèrent, etc. Le plus souvent, le phénomène, le point de départ, il est là. Je sais pas si vraiment, il y a une mauvaise volonté ou un objectif précis que les gens ont à Berne, par rapport à comment les choses devraient se faire, mais il y a surtout une méconnaissance terrible ».

« Ce qui est débile, c'est que ceux qui inventent croient que c'est comme ça que ça peut marcher ».

« C'est pas organisé. Et pis, c'est des entités différentes qui donnent des directives sans même tenir compte, je veux dire la LMMT, elle prend une décision sans parler au juridique, hein, qui dit : « il faut faire ça comme ça », alors que juridiquement c'est faux, hein. Pis après quelques mois, ils appliquent. Pis après, il y a le juridique qui voit, qui dit : « il faut pas faire ». Pis, il y a de ceux qui continuent

d'appliquer. Il y a de ceux qui arrêtent, il y a de ceux qui ont jamais fait ».

La direction nous a d'ailleurs confié avoir parfaitement conscience que les conseillers se demandent parfois quel est l'esprit voulu avec la réglementation. Les décisions prises par les têtes pensantes apparaissent donc, au niveau de leur concrétisation, en complet décalage avec les besoins réels. Etre soumis à des directives qui ne font guère preuve de pertinence, voire qui paraissent totalement inadaptées au regard des situations, n'est ni confortable ni sécurisant comme le relève à juste titre Romanens (Romanens, 2003 : 36).

Dans le même ordre d'idées, la distance entre le canton et l'ORP s'est accentuée ces dernières années, entraînant un manque, voire une absence de communication. Cela donne l'impression à nos interlocuteurs qu'il existe deux mondes différents, ce qui renforce le sentiment de décalage :

« On passe par l'OSEO, puisqu'il y a un intermédiaire. Et on apprend par l'intermédiaire le fait qu'au premier janvier, ça change. Et pis, ils nous disent : « Mais enfin, le canton vous a informés ». Donc ça, c'est, je pense, la dernière en date. Mais c'est vrai que c'est excessivement souvent comme ça ».

Les implications « informationnelles » dans la pratique ne s'arrêtent pas là, loin s'en faut. Car la loi ou les informations reçues ne suffisent souvent pas aux conseillers, qui doivent aller potasser et vérifier par eux-mêmes afin d'appliquer les consignes de manière juste et équitable :

« Quand on a des questions pointues sur des cas spécifiques, la mémoire, elle suffit pas, hein. Ça veut dire qu'il faut aller rechercher, il faut aller potasser la loi. [...] Je passe un temps fou, des fois, à aller rechercher ».

« Si on devait être tous au courant de toutes les lois, on s'en sortirait plus ».

« En plus, avec le système informatique, ils ont changé de place certains documents. Donc, on va chercher dans la LACI. Après, il y a des infos qu'on n'a pas par rapport à la circulaire EMT. Donc, il faut appeler le Canton, pour savoir si dans telle situation, on peut pas... Le Canton peut pas savoir, ils interpellent le SECO. Pis nous, la personne au bureau, ben on lui a dit qu'on va prendre des infos et « je vous appelle demain ou je vous appelle cet après-midi ». Pis, des fois, on attend une semaine avant de pouvoir contacter la personne ».

Que dire alors des risques psychiques qui se dégagent de la situation ubuesque à laquelle doivent faire face les conseillers en personnel au sein de cette institution, au niveau informationnel ? Il semble clair, pour eux, qu'il est difficile voire impossible de suivre toutes les directives à la lettre. S'ils devaient suivre toutes les prescriptions, les conséquences seraient, à leurs yeux, fort dommageables. C'est pourquoi il est nécessaire de savoir prendre du recul, de savoir analyser les situations qui se présentent de manière posée, et de ne pas se jeter aveuglément dans la machinerie mise en place :

« Si vous voulez faire exactement ce qui est prescrit, je pense que votre espérance de vie, c'est 6 mois, hein. Pis après, soit vous finissez dans un hôpital, soit il y en a un qui vient, pis qui vous envoie à l'hôpital. Donc, c'est ça... De nouveau, on doit vraiment prendre du recul par rapport à toute la machine mise sur pied ».

« Je pense très clairement que si on fait tout ce qu'on nous demande théoriquement de faire, on est tous en burnout. C'est tout simplement pas possible, quoi. [...] Maintenant le métier consiste aussi beaucoup à prioriser les choses et pis à faire preuve de bon sens ».

« C'est un métier où on doit se protéger un peu par rapport aux gens [...] A un moment donné, on peut pas tout faire. Il faut vraiment se fixer les priorités, parce que je crois que sinon, ça pourrait mal tourner ».

« Si on n'arrive pas à mettre ces limites, ben c'est un peu comme dans tout, il y a le stress négatif qui se crée ».

D'ailleurs, la position de la directrice est claire à ce sujet : pour elle, la rigidité des règles fait tomber les conseillers dans l'arbitraire, et une petite faute peut avoir des conséquences énormes. C'est pourquoi il est indispensable de prendre du recul.

17.3.2 Le cas des collaboratrices administratives

Intéressons-nous à présent à la thématique des sources de plaisir et de souffrance reliées à la nature du travail, mais du point de vue cette fois des collaboratrices administratives. Et la première chose qui peut être mise en évidence, c'est que les préoccupations propres au secrétariat ne sont pas les mêmes, à quelques exceptions près, que celles des conseillers en personnel.

17.3.2.1 De bonnes conditions générales de travail, mais c'est tout

Les collaboratrices administratives interrogées ont tout d'abord tenu à souligner leurs bonnes conditions générales de travail au sein de l'ORP étudiée. La sécurité de l'emploi dont elles bénéficient est, à ce titre, extrêmement bien perçue. Mais elles ont surtout souhaité mettre l'accent sur le temps partiel, qu'elles apprécient particulièrement, et ce pour deux raisons principalement. Les collaboratrices qui ont des enfants ont ainsi la possibilité de bien concilier vie professionnelle et vie privée, et d'avoir ainsi une vie de famille épanouie, avec des horaires de travail plus souples. D'autre part, elles estiment que certaines tâches de secrétariat qu'elles doivent effectuer sont parfois rébarbatives, et le temps partiel leur permet alors de ne pas se lasser trop rapidement :

« J'aurais pas aimé [...] faire à 100%, tout le temps ça, je crois que je me serais, j'aurais pas été épanouie, quoi. [...] J'ai commencé ici à 100%, mais j'ai pas travaillé longtemps à 100%, [...] c'est quand même des tâches rébarbatives, hein, ça vient tout le temps la même chose ».

Le travail au guichet permet aux collaboratrices administratives d'avoir un contact direct avec les assurés, et elles trouvent une double source de plaisir à cela : le soutien et le réconfort qu'elles peuvent ponctuellement apporter aux chômeurs leur procure une certaine satisfaction, alors que les remerciements qu'elles reçoivent sont gratifiants et augmentent leur bien-être :

« Quand on nous dit : « Merci ! Ah, ben vraiment c'était sympa ! », c'est vrai, ça fait plaisir à entendre ».

Malheureusement, la distribution de « bons points » s'arrête là en ce qui concerne le secrétariat. Car si elle est parfois bien perçue, comme nous venons de le voir, la relation directe avec l'assuré est souvent difficile. Les collaboratrices administratives occupent une position tampon, et il arrive qu'elles soient appelées à devoir désamorcer des situations conflictuelles. Pourtant, elles nous ont avoué ne pas se sentir suffisamment formées pour affronter des cas délicats avec les assurés, voire même d'être « *un peu lâchées en pâture à la réception* ». Face à des agressions verbales, il n'est pas toujours évident de garder son calme, et c'est quelque chose de pénible à vivre et à gérer :

« Chacune d'entre nous est confrontées aux attaques, si j'ose dire ça comme ça, de l'extérieur, donc des personnes qui viennent et qui sont dans des situations qui sont pas toujours évidentes. Ce qu'on comprend tout à fait. Et justement là, on doit déjà maintenir notre calme et essayer de comprendre. C'est déjà pas facile, parce que chaque jour, on a au moins une, on a quelqu'un qui nous a entre guillemets agressé verbalement ».

« Après, il faut juste pouvoir se contrôler aussi, parce qu'il faut pas, si la personne elle monte le ton... il faut pas suivre, quoi. [...] Savoir un peu se maîtriser ».

« C'est ça qui rend le travail peut-être un petit peu plus difficile. Mais pas forcément le travail en lui-même ».

La direction nous a même confié qu'il est arrivé que des assurés fassent pleurer les secrétaires, et que la charge psychique peut être lourde pour elles. Et le problème ne s'arrête pas aux relations entre le secrétariat et les assurés. Le contact direct qu'elles ont avec les conseillers en personnel est également mal vu et problématique en certaines circonstances, que ce soit par téléphone ou en face-à-face. Prenons l'exemple d'une erreur de saisie constatée par une collaboratrice administrative. Plutôt que de s'arranger directement avec le conseiller en question, cette dernière doit bien souvent s'en référer à une tierce personne de la hiérarchie pour aller de l'avant, ce qui fait perdre beaucoup de temps et ce qui entraîne un raz-le-bol général :

« J'ai aussi cette politique d'aller droit à la personne... [...] Quand il faut faire la saisie, [...] j'ai pas d'annotations. Donc, ce que je fais, moi, je regarde, je prends le téléphone et je téléphone directement. Alors, conseiller ou pas conseiller, moi, je m'en fous, alors, hein. Je prends le téléphone. Tu veux pas qu'il y ait une erreur et ben, tu me dis ce qu'il faut faire exactement. [...] Mais, on m'a fait comprendre la semaine passée que ce serait mieux d'en référer. Parce que c'est devenu le maître-mot de la maison. On réfère tout à celle-ci, à celui-là qui va dire plus haut, qui va dire plus haut ».

« La hiérarchie, c'est la ligne. Tu dois suivre. Tu peux pas parler directement à telle personne. Donc, on a perdu une demi-journée de travail ».

« Et pis, après, ça va nous foutre en boule, parce que maintenant on en a ras-le-bol. [...] C'est pas parce qu'on pose une question qu'on est en train d'agresser quelqu'un. Si on pose la question, c'est qu'on n'a pas compris ».

Mais ce n'est pas tout. Car le job du secrétariat se complique encore en raison du manque flagrant de cohésion et surtout de coordination entre les trois grands secteurs que compte l'ORP. Ce qui va inévitablement retomber sur les collaboratrices administratives à un moment ou à un autre. Il n'y a ainsi pas de procédures standardisées qui seraient suivies par l'ensemble des conseillers en personnel, chaque secteur ayant sa propre organisation :

« On a trois secteurs. On a la vente, la construction, l'hôtellerie. Donc, chacun marche à sa manière. Nous, on marche d'une manière. Et encore, entre nous, on marche pas la même chose. Il y a pas de coordination. Il y a rien qui tourne pareil. Il y a pas de cohésion dans le travail ».

« Chaque secteur a son organisation ».

La situation des secrétaires se corse encore un peu, puisqu'elles nous ont confié ne pas avoir l'impression d'être véritablement des employées de commerce, en ce sens que toutes leurs compétences ne sont pas utilisées. Leur travail est le plus souvent normalisé, avec des procédures qui sont bien définies :

« Ici, à l'intérieur de l'ORP, moi je pense pas qu'on est des employées de commerce. [...] Parce qu'on n'utilise pas toutes nos compétences. [...] Tout bêtement la correspondance. On fait pas de lettres par nous-mêmes. C'est tout des modèles de lettres. [...] C'est un des exemples qui me vient comme ça. Mais, il y a certainement d'autres. [...] On pourrait pas faire de compta. Effectivement, on pourrait pas faire de compta ici par exemple, mais voilà. C'est vrai qu'à ce niveau-là, on perd des compétences ».

Ce sentiment de dépréciation de leur métier est renforcé par le fait que le canton ne finance désormais plus les brevets aux secrétaires qui souhaitent mieux se former (secrétaire de direction, etc.), alors que la plupart des autres cantons le font.

Ce ne sont pourtant pas les seules difficultés à être pointées du doigt. D'autres éléments plus « terre à terre », liés à la pratique et au travail quotidien des collaboratrices administratives ont également été mis en évidence comme étant problématiques. Le nouvel espace réception ne fait par exemple pas l'unanimité. Il est jugé bruyant, mal agencé et mal étudié. Les collaboratrices interrogées n'ont pas été consultées avant la mise en place de cette nouvelle pièce, et le résultat est décevant puisqu'elles ont de la peine à se concentrer et à travailler correctement :

« En fait, l'espace n'est pas assez grand par rapport au bruit que ça va engendrer ».

« Je trouve que ça a mal été étudié. [...] On a l'impression que ça a été fait pour être joli ».

« Ils avaient des idées en tête pas du tout pratique par rapport au secrétariat, parce qu'ils ne se rendent pas compte ce que c'est d'être là ».

Pour rester au niveau de la réception, il faut encore relever que le changement des téléphones, en raison de l'étatisation, a ses inconvénients. En effet, il est ennuyeux pour les secrétaires d'utiliser ces nouveaux appareils : la déviation des lignes est problématique, ce qui veut dire qu'elles sont difficilement joignables désormais. Les téléphones ne sont pas pratiques, et cela a pour conséquence de fournir un mauvais service aux assurés :

« On vient de changer de téléphone. On est sensées être bien joignables facilement et pis apparemment, ben... on est plutôt difficilement joignables ».

« Parce qu'on est rentrés dans les numéros de l'État. [...] Donc après, comme on fonctionne pas totalement de la même manière, on n'a pas forcément les mêmes besoins au niveau des lignes et pis finalement, on peut pas faire autrement, ce qui fait que ben, ça nous montre que pour nous, c'est pas pratique. Alors, voilà le problème ».

L'étatisation a, selon nos interlocutrices, d'autres aspects négatifs. Une certaine lenteur procédurale se fait déjà sentir au niveau de l'institution étudiée. Pour un problème informatique, il faut par exemple passer par le service de l'État, alors qu'un spécialiste est présent à l'ORP. De même, il faut s'armer de patience lors d'une commande de matériel (machines de secrétariat, etc.) :

« C'est vrai que le fait de rentrer dans l'État, ça arrange pas beaucoup la liberté de changement ou d'achats ou d'installation. [...] »

Donc, la patience, ça je pense, c'est la première chose. La patience vis-à-vis du matériel ».

On le voit, malgré des conditions générales de travail qui sont plutôt bonnes, il est difficile voire même par moment pénible de travailler dans cet endroit en tant que collaboratrice administrative.

17.3.2.2 Le problème du système informationnel

Au-delà de ces quelques considérations reliées plus spécifiquement au travail de guichet, il est nécessaire de mettre en lumière maintenant ce qui peut être considéré comme le gros point noir du travail des collaboratrices administratives : le système informationnel.

Tout comme les conseillers en personnel, les secrétaires ont tenu à souligner qu'elles ne reçoivent pas suffisamment d'informations lors de réformes ou de révisions législatives, ce qui entraîne un moment de flottement, de battement. Et comme on peut s'en douter, il est fort peu évident pour elles d'avoir un assuré en face ou au téléphone, et de ne pas pouvoir lui répondre ou l'avertir de manière optimale par manque d'informations :

« Des fois, on n'a pas l'impression d'avoir des informations précises. On est un peu dans le flou ».

« Des fois on peut même pas forcément répondre à tout ou on peut pas se prononcer parce qu'on connaît pas la situation précise de l'assuré. Donc, on est un peu empruntées ».

De plus, avec le nombre de consignes et de contre-consignes, il est difficile de s'y retrouver. Les directives sont nombreuses, mais pas forcément claires, ce qui rend la gestion des dossiers particulièrement problématique. Retrouver des documents s'apparente parfois à une gageure puisque tout est mélangé :

« On reçoit une information et trois jours après, on va recevoir une autre qui sera à l'opposé de la première ou bien... enfin, ce n'est jamais vraiment clair... C'est un peu flou en fait. Ou tout d'un coup c'est à notre tour d'aller chercher l'information et quand on va, on ne peut pas nous la donner. Enfin, on a l'impression que ce n'est pas la hiérarchie qui donne l'information. Il faut souvent se débrouiller et aller chercher et demander la confirmation ».

« On a tellement de procédures de travail que personne n'en sait rien ».

Mais le pire pour les personnes que nous avons questionnées, c'est qu'il existe une grosse retenue d'information sur leur lieu de travail, ce qui leur pose bien évidemment problème. Ainsi, les informations circulent chez les conseillers, mais elles ne sont pas systématiquement transmises aux collaboratrices administratives :

« C'est un manque de communication. Il y a de la retenue d'informations qui pose problème des fois ».

« On va dire plus aux conseillers, pis ça redescend pas chez nous. [...] Ça circule chez les conseillers. Après, nous, on reçoit, on fait notre décision, comme d'hab'. Mais nous, on n'a pas reçu l'info ».

« On est un peu tenues de côté ».

Tout cela leur donne, une fois de plus, le sentiment d'être dénigrées par la hiérarchie. Et les conséquences peuvent être lourdes, dès lors que ça atteint leur psychisme. Les collaboratrices administratives nous ont par exemple avoué qu'une de leurs collègues avait déjà fait un burnout. C'est pourquoi il est capital d'arrêter de travailler avant qu'il ne soit trop tard, si le besoin s'en fait sentir.

18. Les stratégies défensives déployées en réaction à la souffrance

Intéressons-nous à présent au concept de stratégie de défense. Nous avons vu, dans les chapitres consacrés à notre cadre théorique, que les travailleurs ne restent pas passif lorsqu'ils sont confrontés à des situations qui les font souffrir, mais qu'ils se défendent, individuellement ou collectivement. Dans une optique psychodynamique, les travailleurs vont donc chercher, lorsque l'organisation du travail suscite une charge psychique trop lourde, à contrer cette souffrance en déployant une série de comportements parfois singuliers, voire même étranges. Le but étant, *in fine*, de ne pas s'adapter à la situation éprouvante sur le long terme.

Il est alors intéressant de constater, en premier lieu, que cette thématique des stratégies de défense n'a pas été abordée lors des entretiens menés avec les collectifs d'enquête composés de secrétaires. En revanche, les conseillers en personnel ont reconnu « *qu'avec le temps, on développe des stratégies* ». Pour eux, « *l'échappatoire, c'est de se mettre son propre baromètre* », qui est certainement « *très différent du baromètre officiel* ». Nous avons ainsi pu identifier trois grands groupes de stratégies défensives parmi cette catégorie de travailleurs. Les deux premiers groupes, à savoir ceux comprenant la stratégie de la bulle et la technique de la « patate chaude », sont des défenses de type individuel. Le troisième groupe, qui comprend la discussion et l'humour, est une stratégie de défense collective. Nous l'avions déjà relevé, mais lorsque plusieurs individus d'un même collectif de travail éprouvent une souffrance, ils peuvent unir leur efforts pour construire une stratégie défensive commune à l'encontre d'une organisation du travail qui pourrait blesser chacun d'eux. Revenons maintenant plus en détail sur ces différentes stratégies.

A. La stratégie de la bulle, ou de la carapace

On le sait, les stratégies de défense qui sont mises en œuvre diffèrent fortement en fonction des contraintes qui s'exercent sur le travailleur. Marie-France Maranda a par exemple mis en évidence que lorsque le travailleur souffre d'un déficit de

reconnaissance, la construction d'une bulle peut apparaître comme un refuge provisoire mais essentiel (Maranda, et al., 2001 : 163). Et c'est précisément le cas des conseillers en personnel que nous avons interrogés, qui préfèrent parfois rester dans leur coin, dans leur « bulle », tout en demeurant lucides et conscients de ce qu'il se passe autour d'eux. C'est une stratégie qui est préférable que de se retirer entièrement du travail. En d'autres termes, ils se forgent une sorte de carapace, afin que rien ne puisse venir empiéter sur leurs vies privées :

« Ben on se fait notre carapace, et elle tient ou elle ne tient pas ».

« Maintenant je ne suis pas en train de parler de burnout ou de quoi que ce soit d'extrême. Je suis entrain de dire que ça existe et qu'on en est conscients, on trouve le moyen, on construit sa carapace ».

« Moi, j'essaie de faire le nécessaire pour me faire ma bulle. Lorsque je sors d'ici, je prends pas les assurés avec. Et demain matin, je sais pas qui j'ai ».

C'est la principale stratégie individuelle que l'on retrouve au sein de l'ORP étudiée, puisqu'un grand nombre de conseillers en personnel ont admis l'utiliser. Une seconde technique personnelle de « sauvegarde » a cependant été mise au jour, comme nous allons le voir.

B. La technique de la « patate chaude »

Quelques conseillers nous ont ainsi expliqué une autre stratégie visant à réduire le stress dû aux nombreux problèmes rencontrés dans leur travail. Ils ont appelé cela la technique de la « patate chaude », qui consiste à noter tout ce qui ne va pas et de le signaler directement à la directrice. Lorsque les conseillers ne peuvent pas agir eux-mêmes sur certaines choses, il est en effet préférable pour eux d'en faire part à leur direction, qui devra faire en sorte de résoudre le problème :

« Il y a des gens qui ont certaines techniques aussi. Moi c'est la technique de la patate chaude. C'est vrai qu'avec tout ce qui ne va

pas, moi systématiquement je le note, problème/solution, et je donne ça à ma cheffe. J'en suis à la soixante-cinquième patate, et au mois d'avril c'est noté, on fait une raclette (rires). Non mais je veux dire moi ça m'énerve ces trucs qui ne marchent pas, et puis à un moment donné, comme je ne peux pas agir là-dessus, je le signale. Je vais voir la direction, et après c'est à eux de faire le nécessaire ».

C. La discussion et l'humour

Pourtant, la stratégie de défense la plus utilisée dans cet office régional de placement est une stratégie de type collectif. La quasi totalité des personnes ayant participé à nos entretiens de groupe ont ainsi recours à une manière un peu particulière d'évacuer les problèmes, à travers la discussion et la dérision. C'est une chose plus courante peut-être dans le secteur de la construction, qui se réunit une fois par jour et qui peut donc avoir un certain suivi des cas difficiles. Pourtant, cette technique est très répandue parmi l'ensemble des conseillers, et permet avant tout d'évacuer un ressenti ou un poids professionnel. Les collègues font, parfois, office de « psychologues », en ce sens qu'à travers l'échange et la parole, ils peuvent amener d'autres points de vue, d'autres idées, pour aider la personne dans le besoin à décompresser. Le débriefing général de la journée, grâce notamment aux récits d'anecdotes et à l'humour, est alors perçu comme un bon palliatif :

« Pour moi c'est d'en discuter en séance et puis tu ouvres et on déballe tout. On en discute entre nous, même des fois ça déconne, mais ça permet de se vider ».

« Ça permet aussi, mis à part le fait de discuter, de sortir du boulot et de dire « je laisse ça au boulot ». C'est ça qui est important ».

« Parce que de pouvoir déconner, ça permet d'évacuer aussi... ».

« On rigole un peu tous de la machine ».

Notons encore que ces « séances » un peu spéciales n'ont pas forcément comme cadre le lieu de travail, loin s'en faut. Il est courant que les discussions et les « déconnades »

se déroulent en-dehors des locaux de l'ORP, dans des bars et derrière un bon verre de vin :

« Il y a encore beaucoup de groupes où on se voit pour aller boire des verres. On va boire le café ensemble. On tourne beaucoup en dérision les choses ».

« Heureusement qu'il y a l'alcool en Valais, c'est pour ça qu'on est bon... (rires). Les cuites qu'on prend le soir ».

19. La question des collectifs de travail

Les recherches en psychodynamique du travail ont démontré l'importance des collectifs de travail pour l'équilibre psychique : visibilité et reconnaissance de la culture de métier, soutien cognitif et affectif, appui au sentiment d'appartenance à une communauté, ouverture au processus sublimatoire que rend possible la valorisation par les pairs (Alderson, 2004a; Brun, 1994; Carpentier-Roy, 1992b, 1995b; Dejours, 2003b, 2008; Huez, 2001; Vézina, 2000). L'action des collectifs de travail sur l'équilibre psychique au travail est donc indéniable. Il n'est dès lors pas inutile de rappeler que pour la psychodynamique du travail, « *il y a collectif lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles* » (Cru, 1987 : 46). Le souhait de collaborer à un objectif commun²⁶ repose essentiellement, nous l'avons vu, sur la reconnaissance des qualifications particulières, et donc sur la coopération.

Intéressons-nous donc à présent aux éléments recueillis sur le terrain, susceptibles d'attester ou non de la présence de collectifs de travail au sein de l'office régional de placement étudié. La première chose qu'il convient de relever, c'est l'absence totale de collectif, ne serait-ce que d'une ébauche, parmi les collaboratrices administratives. Il n'y a pas, à proprement parler, de raison structurelle à cette absence, puisqu'elle découle principalement du comportement des individus, c'est-à-dire de la manière d'agir des collaboratrices administratives au sein de l'institution. On s'en souvient, l'analyse des sources de plaisir et de souffrance reliées à la reconnaissance a permis de mettre en évidence qu'il n'existe pas de véritable esprit de groupe au sein du secrétariat, en ce sens que chacune des collaboratrices vit pour elle et travaille dans son coin. L'atmosphère était jugée pesante, puisque tout le monde ne semble pas tirer à la même corde. Pourtant, le fait de partager un objectif commun et d'orienter tous les efforts en vue de son atteinte fait partie des traits principaux d'un collectif de travail.

²⁶ Dans le cadre de notre recherche, l'objectif consiste à assurer au chômeur le meilleur service possible en vue de sa réinsertion dans le monde du travail.

La coopération absente, on comprend dès lors aisément qu'il est impossible de qualifier de collectif de travail ce groupe de collaboratrices.

On sait néanmoins que la présence de collectifs de travail est essentielle. Un tel collectif réunit en effet des individus appartenant à une communauté d'intérêt, adoptant des règles de travail communes et mettant en place des régulations collectives de l'activité. De ce fait, le collectif de travail joue un rôle important d'intégration dans le travail. Il aide les individus à se repérer dans une organisation et à y trouver une place. De plus, dans le cadre d'un collectif, tout salarié qui attend une reconnaissance de son investissement au travail peut confronter la qualité de son travail au jugement de ses collègues. Ce qui veut dire que là où le collectif n'existe pas, les salariés éprouvent plus de difficulté à faire face seuls aux contraintes auxquelles ils sont confrontés. Et les conséquences peuvent être importantes, à terme, pour leur santé mentale. Au sein d'un collectif de travail, les salariés peuvent partager et construire des stratégies défensives face à ce qui fait souffrir au travail. Privés de collectif, les salariés sont isolés. Ils n'ont plus de repères ni de moyens d'échanger face à leur souffrance au travail. Et c'est là que peut survenir la maladie.

En revanche, plusieurs indices témoignent en faveur de l'existence de collectifs de travail au sein des conseillers en personnel. C'est ce que nous nous proposons de développer ci-après.

Nous nous trouvons tout d'abord en présence d'un fort sentiment de confiance et de solidarité entre les collègues. Pour l'illustrer, notons que lors des entretiens de groupe, les travailleurs interrogés n'ont jamais hésité à échanger à propos de la véritable nature des rapports qu'ils entretiennent entre eux. On sent que la cohésion qui se dégage marque fortement les relations entre collègues, ce qui a eu pour effet de permettre à la parole authentique d'être livrée en entrevue. D'ailleurs, les conseillers n'ont pas manqué de relever qu'il y avait « *une très bonne dynamique de groupe* » à l'ORP. Dynamique qui s'exprime notamment à travers l'excellente ambiance qui règne dans les locaux, où tout le monde « *se respecte mutuellement* » :

« *C'est assez rare d'avoir une ambiance comme ça* ».

« C'est vrai que l'ambiance du boulot, elle est relativement très bonne, hein, ici. Il faut pas... Moi, j'ai jamais entendu... Jamais personne a critiqué tel et tel ou des machins comme ça ».

« Bon, ce qu'il serait aussi difficile de quitter, c'est quand même l'ambiance et les collègues de travail. Parce que je trouve qu'on a la chance d'avoir des super collègues ».

La direction souligne du reste bien volontiers l'excellent état d'esprit et la bonne ambiance de travail qui règnent dans cette institution. Pour les conseillers interrogés, l'esprit d'équipe et les relations interpersonnelles sont également extrêmement importantes, puisqu'elles leur permettent bien souvent de décompresser, comme nous le verrons dans la suite de ce chapitre :

« Entre nous, on est très soudés, je trouve ».

« Je pense que l'esprit d'équipe, ça fait partie des plaisirs. Mais ça, c'est quand même nous qui l'avons créé entre nous ».

« On est dans une équipe qu'on aime ».

« Il y a des esprits d'équipe, comme ça, qui se sont développés, c'est vrai ».

« Ah, ben ça je pense que l'esprit d'équipe, ça fait partie des plaisirs ».

L'entente entre collègues et la convivialité au travail, relevées à maintes reprises, ont été rendues possibles grâce à l'amalgame qui s'est très rapidement effectué au sein de l'équipe. Car il faut savoir que cette dernière est très particulière, en ce sens que chaque conseiller est différent des autres, que ce soit au niveau de son parcours professionnel, au niveau de ses études ou encore au niveau de son âge. Dès le début, *« il y a un truc qui a bien pris »* et une forte cohésion s'est installée. On s'en rend

d'ailleurs compte si l'on regarde le turnover dans cette institution, qui est spécialement faible :

« Je pense que toute l'équipe est assez stable, très peu de mouvements, peu de turnover ».

Sans ce sentiment de confiance et de solidarité qui existe entre les collègues conseillers de cet ORP, le travail serait bien plus lourd et difficile :

« Pour moi il y a un facteur hyper important, c'est effectivement l'entente qu'on a entre nous. La convivialité au sein du travail, pour moi je suis persuadée que c'est ça qui fait que j'ai beaucoup de plaisir. Si je n'avais pas ça, je trouverais que ce serait assez lourd comme job ».

« Je pense que ça fait partie des... vraiment des bons côtés, quoi. [...] Nous, avec ça, on arrive à prendre un peu de la distance. Parce que sinon, si t'es seul, avec ces problématiques, on peut pas t'opposer à une machine organisée tout seul. Ce n'est pas possible ».

Le second élément qui atteste, selon nous, de la présence d'un collectif de travail au sein des conseillers en personnel, c'est la présence d'espaces de parole permettant l'échange entre collègues. Pour les tenants de la psychodynamique du travail, les pratiques langagières sont en effet partie intégrante de la construction et du maintien du collectif de travail dans la mesure où elles sont des instruments agissants et structurants de l'organisation réelle du travail. Selon Carpentier-Roy, « *elles opèrent à travers leur double vocation : vocation technique, qui rend possible la transmission de consignes pour les différents modes opératoires, et vocation affective, qui régule les rapports affectifs des travailleurs entre eux* » (Carpentier-Roy, 1995b : 34-35).

Ainsi, dans l'office régional de placement étudié, les nombreux échanges entre collègues leur permettent d'avoir d'autres points de vue, et parfois de se rassurer par rapport à certaines décisions qu'ils doivent prendre. Ces débriefings officieux sont donc primordiaux pour nos interlocuteurs :

« Souvent, en fin de journée, au premier, il y a des mini-réunions improvisées où c'est le débriefing général de la journée, où chacun raconte la petite anecdote. Une anecdote drôle ou une expérience du jour ou quelque chose de difficile. Pis, il y a un échange qui se fait là-dessus ».

« Ça fait office de débriefing non officiel. Ce qui est important, hein. C'est d'échanger, avoir un peu l'assurance d'autres personnes. Parce que, quand même, on est seul, face à la personne. [...] On passe pas mal de temps d'échanges avec les collègues. C'est ce qui est, à mon avis, primordial ».

« Alors je pense qu'entre collègues, même si on est très individualistes, dès qu'on a des questions, des interrogations, on a toujours la possibilité d'aller soit vers les collègues, poser la question, soit d'un coup on a, en tous cas nous en ce qui nous concerne, la séance du jeudi ».

Mais cette problématique des espaces de parole ne s'arrête pas à ce genre de séances non officielles. En effet, le « *réflexe collègues* » se décline également par le fait d'aller retrouver un autre collaborateur, dans le bureau adjacent, lorsque l'on en éprouve le besoin. Car l'équipe de travail, le soutien et l'écoute des collègues est jugée comme étant une véritable « *soupape* » :

« Mais, c'est vrai que, des fois, on voit des situations qui sont vraiment désolantes. Alors... quand on se sent mal, moi, ce que j'apprécie beaucoup, c'est l'équipe de travail, ici. Je sors, je vais dans le couloir, je trouve une porte ouverte et pis je vais causer, avec un pote, c'est tout ».

« Quand j'ai un souci, je frappe à un bureau, hein. Et il y a personne qui me ferme la porte ».

« Ce qui est cool, c'est quand on sort. En tout cas, nous, au deuxième, on a notre long couloir, on a toujours un ou deux collègues qui ont la porte ouverte. [...] On va dans le bureau d'un collègue pour parler d'autres choses. Mais, juste, voilà, c'est cinq minutes où on relâche, on décompresse, pis on oublie un petit peu ».

« Je pense que l'échange est aussi important, du fait qu'on a un travail totalement autonome. On est seul dans notre bureau avec la personne. [...] Donc, il arrive à un moment donné, on a besoin aussi de se rassurer, vérifier bien que effectivement, on fonctionne un peu comme les collègues ou alors, ouais, se conforter peut-être dans un choix ou dans un autre et puis quand on est content, on a besoin d'échanger aussi ».

Le soutien, la communication, l'entraide, l'échange d'observations, d'impressions et d'expériences ou de savoir-faire sont d'ailleurs des traits caractéristiques d'un collectif de travail. Au même titre que le fait de témoigner du respect les uns envers les autres et de se remercier pour un coup de main reçu.

Pour terminer avec ces espaces de parole, relevons encore que des groupes de collègues se voient régulièrement pour aller boire des verres ensemble après le boulot. Avec l'humour qui est omniprésent, c'est une manière de tourner les choses en dérision et de décompresser. Il est important de savoir être sérieux et professionnel lorsque la situation l'exige tout en sachant se détendre, plaisanter et rire lorsque la situation le permet :

« Il y a encore beaucoup de groupes où on se voit pour aller boire des verres. On va boire le café ensemble. On tourne beaucoup en dérision les choses ».

L'existence d'espaces de parole permet ainsi aux travailleurs d'échanger à propos de leur pratique, de questionner l'actuelle organisation du travail et de réfléchir aux éventuels changements organisationnels qu'ils souhaiteraient. Cela permet alors d'évacuer la souffrance et de favoriser la cohésion et la solidarité.

Le troisième élément qui nous permet de dire qu'il existe bel et bien un collectif de travail au sein des conseillers en personnel c'est la présence de règles collectives de métier dans cette institution, c'est-à-dire la présence de règles communes en regard du travail à effectuer. Nous ne reviendrons pas là-dessus étant donné que les directives et autres réglementations ont été abondamment traitées dans un précédent chapitre.

A l'existence de cette considérable ébauche de collectif de travail, les travailleurs fournissent des éléments d'explication d'ordre personnel : ils se voient contraints à être solidaires, à s'entraider et à se serrer les coudes sans quoi, leur réalité de vie au travail, serait encore plus difficile qu'elle ne l'est. En d'autres termes, la nécessité d'être solidaires, de s'entraider et de se serrer les coudes a fait éclore, dans cette organisation, des germes quelque peu plus solides de collectif de travail, lequel pourrait être qualifié de collectif de « survie », au sens où l'entend Marie-Claire Carpentier-Roy. Pour elle, les nouvelles pratiques organisationnelles freinent les collectifs de travail plutôt que de les renforcer ou de favoriser leur éclosion : « *Aux logiques collectives et aux pratiques formelles et informelles que peut mettre en place un collectif de travail, ces réorganisations du travail opposent des logiques d'entreprise intériorisées individuellement. Il n'y a plus de projets collectifs dans lesquels l'interaction prend sens. C'est là un paradoxe important de ces organisations du travail basées sur la culture d'excellence qui font appel au travail collectivement structuré mais qui sapent les véritables collectifs de travail et individualisent les travailleurs. [...] Dès lors, les collectifs de travail, quand ils existent, ne peuvent être que des collectifs ad hoc et de défense, et ne peuvent que très difficilement être fondateurs de l'identité et promoteurs de santé au travail. [...] Bref, l'ensemble des pratiques prescrites de travail, dont la polyvalence et l'autonomie, arrimées à l'idéologie de l'excellence qui anime ces réorganisations du travail, génère des ruptures importantes dans les rapports entre l'individu et le collectif, privant ainsi les travailleurs de l'outil identitaire important qu'est un collectif de travail* » (Carpentier-Roy, 1996 : 22-23). Rappelons encore que les collectifs de travail se créent le plus souvent par nécessité afin de faire face, collectivement, à une situation difficile, ou pour évacuer la pénibilité du travail. L'homogénéité des valeurs, des perspectives et des approches professionnelles constitue un contexte favorable au développement d'un collectif de travail.

20. Les pistes de solutions proposées par les participants

Avant de passer à la synthèse générale de nos entretiens de terrain, relevons encore les quelques pistes de solutions proposées par nos différents collectifs d'enquête. Celles-ci s'articulent autour de quatre grands axes : établissement d'un système de suivi pour les travailleurs, réexamen de la répartition des tâches entre les conseillers en personnel et le secrétariat, mise en place d'un système d'information adéquat, améliorations en vue d'une meilleure activité de travail. Mais regardons cela plus en détails :

A. Établissement d'un système de suivi pour les travailleurs

Les travailleurs interrogés nous ont confié ressentir le besoin de mettre en place un système de suivi au sein de l'ORP, afin de pouvoir faire face au stress engendré par leur activité de travail. Un tel suivi permettrait ainsi aux conseillers de bénéficier d'un regard extérieur sur leurs affaires, et surtout d'avoir accès à la parole pour évacuer un ressenti ou un poids professionnel. Plusieurs idées ont émergé des différents entretiens, comme par exemple la possibilité pour les cinq offices régionaux de placement du canton de pouvoir compter sur un psychologue, de manière à ce que les travailleurs « vident leur sac » suite à des cas difficiles ou à des situations très dures. Parler librement de ses problèmes professionnels en ayant une oreille attentive à disposition est donc jugé de manière très positive parmi les personnes interrogées.

Dans le même ordre d'idées, certains conseillers verraient d'un bon œil une collaboration avec le service RH du canton, de manière à amener une notion de médiation ou de médiateur au sein de l'institution. En d'autres termes, il s'agirait de bénéficier d'une sorte de relai à l'ORP, car pour le moment, le rapport hiérarchique prime et empêche parfois les gens de s'exprimer librement.

A noter encore qu'un système de suivi permettrait également aux travailleurs d'avoir une aide en cas de besoin, notamment dans le domaine du conseil : un regard extérieur pourrait alors leur être bénéfique, en ce sens qu'ils se verraient par exemple conseiller d'autres possibilités d'utiliser des mesures auxquelles ils n'auraient peut-être pas pensé.

B. Réexamen de la répartition des tâches entre les conseillers et le secrétariat

Nous avons vu, durant l'analyse des entretiens, que la problématique de la répartition des tâches entre le secrétariat et les conseillers en personnel était centrale et qu'elle posait problème. Pour les personnes interrogées, il faudrait renforcer le staff administratif par des « super secrétaires », qui auraient un profil différents des collaboratrices administratives actuelles, allant plus vers le soutien direct aux conseillers. Car dans le futur, en raison des réformes mises en place, les conseillers ne pourront plus tout faire de A à Z, et devront pouvoir déléguer. Cela permettrait, en sus, de dégager plus de temps pour que ces derniers puissent faire du conseil. Une meilleure répartition des tâches entre nos deux groupes professionnels devient donc, à ce titre, une priorité.

C. Mise en place d'un système d'information adéquat

Le système d'information, tel qu'il existe à l'heure actuelle, est un soucis permanent pour les collaborateurs de l'ORP étudié, dans la mesure où il n'existe pas, comme nous l'avons vu, un référentiel qui soit à jour, et ce malgré l'afflux très important d'informations diverses. Nos interlocuteurs ont donc souhaité qu'un effort important soit mené en faveur de la gestion d'un outil documentaire clair, net, précis et à disposition. En d'autres termes, ils aimeraient pouvoir bénéficier d'une sorte d'intranet où seraient regroupés tous les règlements, toutes les informations reçues et toutes les directives, et surtout que ce référentiel soit à jour. Le but serait donc d'avoir à disposition les outils de référence justes, et en tous temps. Certes, le canton possède son propre intranet, mais le souhait est bel et bien d'en avoir un commun entre les différents ORP cantonaux, de manière à ne pas mettre toutes les informations sur celui de l'État. Mais les personnes interrogées ont cependant bien conscience que cela demanderait une ressource à plein temps, ce qui est fort difficile par les temps qui courent.

D. Améliorations de l'activité de travail

Concernant maintenant l'activité de travail à proprement parler, il semble évident que le système PLASTA soit en première ligne dans les propositions d'améliorations de

nos interlocuteurs. Ces derniers ont soutenu qu'il fallait absolument améliorer cet outil informatique à l'aide de personnes compétentes, en simplifiant les choses récurrentes. Pour eux, il devient nécessaire de trouver des techniques de travail que l'on puisse adapter à l'outil.

D'autre part, les conseillers en personnel revendiquent une plus grande latitude dans l'application des directives et de la loi. Il ne faut pas tout standardiser selon eux, mais plutôt laisser la voie libre à une certaine interprétation.

Finalement, les personnes que nous avons questionnées trouvent dans leur majorité qu'il est contre-productif de convoquer régulièrement les assurés pour qui il n'y a pas d'évolution sensible de la situation, comme par exemple les saisonniers durant l'hiver. Ils trouvent cela ridicule, car ça leur empêche de prendre du temps pour d'autres activités. Pour eux, il faudrait en effet être beaucoup plus souvent à l'extérieur, afin de voir comment les entreprises « vivent », ce qui leur permettrait ensuite de travailler de manière plus intelligente et plus intéressante. Et au final, cela permettrait aussi d'améliorer l'image des ORP, qui n'est pas très réjouissante, comme nous l'avons vu.

21. Synthèse générale de l'enquête de terrain

Suite à l'analyse détaillée des entretiens que nous venons de réaliser, il est possible de résumer les principaux résultats qui émergent de la présente étude en mettant en avant que l'expérience subjective de travail des participants a pour principales sources de souffrance la perception désagréable d'un manque de reconnaissance, d'autonomie et de pouvoir sur leurs actes. Très peu de données portent, on s'en est bien rendu compte, sur le plaisir au travail. A la fin de la démarche de collecte de données, plusieurs collectifs d'enquête ont d'ailleurs souligné être conscients que leur discours était peu réjouissant et avait parfois une consonance plutôt déprimante. Ainsi, force est de constater que cette consonance se trouve être l'écho authentique de l'expérience de travail des personnes interrogées, ce d'autant plus que les résultats ont fait l'objet d'une validation auprès des participants, à travers les entrevues de restitution.

Cette remarque initiale étant faite, revenons à présent plus précisément sur nos principaux résultats d'analyse. En termes de reconnaissance tout d'abord, si la mauvaise image véhiculée par le métier de conseiller en personnel entraîne de la tristesse, de la déception et de la souffrance chez ces derniers, c'est bien à l'interne que le problème paraît le plus important. Le poids psychique y est plus fort. Ainsi, le jugement d'utilité, c'est-à-dire celui qui est donné par la ligne hiérarchique, a des répercussions considérables aussi bien chez les conseillers que chez les collaboratrices administratives. Les secrétaires ne se sentent ainsi pas défendues par la direction : elles sont certes écoutées, mais leur avis n'est jamais pris en considération. La frustration et le sentiment d'injustice qui en découle est une source de souffrance mentale forte chez elles. A cela s'ajoute le vousoiement imposé, qu'elles perçoivent comme un manque de respect de la part de la directrice et qui leur donne l'impression d'être dénigrées.

Le jugement d'utilité à l'égard des conseillers en personnel n'est guère plus réjouissant. D'une part, le SECO ne reconnaît pas le travail bien fait, puisque ce qui compte au final c'est de remplir les objectifs quantitatifs qui sont fixés. La pression est énorme, et au final il n'y a que les statistiques qui ressortent (controlling). Pour eux,

c'est quelque chose de perturbant. D'autre part, il existe un déficit en termes de reconnaissance du travail effectué de la part de la direction (placements, etc.). La déception et la frustration se font dès lors sentir. Fort heureusement, une source de grande satisfaction vient contrebalancer cela chez les conseillers sur cette ligne verticale : lorsqu'un assuré placé reconnaît le travail du conseiller, cela les rend dignes et fiers. C'est quelque chose de valorisant pour eux, qui agit sur leur bien-être psychique.

La reconnaissance par les pairs, cette fois, dénote une différence importante entre les deux groupes professionnels étudiés. Parmi les conseillers en personnel, ce jugement de beauté s'exprime sous la forme d'appuis et de soutiens ponctuels. La notion d'échange est bien mise en avant, ce qui constitue une « soupape » importante par rapport aux situations difficiles qui sont vécues sur le lieu de travail. Cela révèle, nous l'avons vu, l'existence chez les conseillers d'une ébauche de collectif de travail, ou plus précisément d'un collectif de « survie » au sens où l'entend Marie-Claire Carpentier-Roy.

A l'inverse, les collaboratrices administratives pointent du doigt la fragilité des rapports qu'elles entretiennent entre elles comme étant une réelle entrave à un plaisir accru qu'elles pourraient vivre dans le travail ainsi qu'un obstacle à de possibles démarches collectives qui leur permettraient de rendre l'organisation du travail plus conforme à leurs désirs. En d'autres termes, le mauvais esprit de groupe et l'atmosphère pesante qui règne chez les secrétaires dénoncent donc une absence de collectif de travail en leur sein. En ce sens, elles se savent en partie responsables du manque de plaisir vécu au travail et du maintien de certaines sources de souffrance de nature organisationnelle.

Si l'on se penche à présent sur les principaux résultats qui concernent la problématique de l'autonomie et du pouvoir, nous pouvons dire que chez les collaboratrices administratives, tout paraît limpide : en raison d'un travail qui demeure très procédural, elles bénéficient d'extrêmement peu d'autonomie et de marge de

manœuvre dans leur travail. Mais par la force des choses, elles semblent relativement bien s'en accommoder, même si parfois une pointe d'insatisfaction est palpable.

La situation, en revanche, est plus contrastée du côté des conseillers en personnel. Ils jouissent, selon leurs dires, d'un certain confort de travail, avec une autonomie relativement large et une latitude décisionnelle plus importante que dans d'autres cantons. Cependant, ce pouvoir discrétionnaire a tendance à diminuer au fil du temps, à cause notamment des nouvelles règles qui sont fixées, des contrôles accrus et des procédures qui deviennent de plus en plus contraignantes. Cette limitation de la marge de manœuvre est fixée par la législation, ce qui engendre, par conséquent, une grosse frustration et de la souffrance chez ces travailleurs. L'écart entre le travail prescrit et la réalité du terrain tend à devenir de moins en moins négociable, ce qui va fragiliser l'équilibre psychique des conseillers en personnel. Fort heureusement pour leur santé, ces derniers avouent parfois « tricher » quelque peu avec les procédures et reprendre une certaine autonomie dans l'interprétation des règles.

Au niveau de la nature du travail, maintenant, collaboratrices administratives et conseillers en personnels partagent le même avis sur plusieurs points. Ils considèrent ensemble, en effet, que malgré les diverses sources de déplaisir et de souffrance soulevées, leur sort au sein de l'institution est quand même assez bon et ce, comparativement aux réalités de travail qu'ils savent exister dans d'autres organisations. Leurs conditions générales de travail sont donc plus qu'acceptables. Un des gros points faibles, cependant, concerne le système informationnel : dans une période marquée par de nombreux changements et autres réformes, l'information, extrêmement abondante, circule très mal. De plus, aucun référentiel n'est à jour et disponible, ce qui rend le travail parfois pénible. Les collaboratrices administratives évoquent, en outre, une retenue d'information au profit des conseillers qui leur donne le sentiment d'être parfois dénigrées.

Nos deux groupes professionnels assurent également ressentir de la crainte, en certaines circonstances, dans leurs relations directes avec les assurés. Ces relations peuvent être tendues, impliquant des charges émotionnelles fortes et un risque psychique non négligeable. Les conseillers mettent en revanche les aspects humains de

leurs entretiens en évidence de manière très marquée, en soulignant que c'est là qu'ils éprouvent le véritable plaisir dans leur travail. C'est la relation d'aide aux assurés qui leur permet de compenser, en grande partie, l'ensemble des frustrations, des insatisfactions et des souffrances vécues. C'est dans cette relation qu'ils perçoivent la spécificité de leur rôle, trouvent un sens à leur travail, construisent leur nécessaire valorisation professionnelle et récoltent l'indispensable reconnaissance. Les relations humaines, même si elles sont parfois difficiles, font la richesse de leur fonction, et viennent contrebalancer le côté émotionnel qui peut être chargé négativement.

Les conseillers en personnel dénoncent aussi, de manière formelle, une charge de travail administratif augmentée, qui les prive du sentiment structurant qu'offre un travail bien fait. La faute en revient essentiellement au nouveau système PLASTA, qui est jugé trop complexe, et qui gaspille l'énergie, le temps et les ressources de l'ORP. L'ensemble de ces éléments restreint considérablement le plaisir au travail, génère un manque de sens dans le travail, porte atteinte à leur identité professionnelle et fragilise ainsi leur santé mentale.

Finalement, on se rend compte, comme nous l'avons déjà évoqué, que le travail peut être tantôt pathogène, tantôt structurant. Le résultat n'est jamais donné d'avance, car il dépend d'une dynamique complexe que l'étude psychodynamique des situations de travail contribue à révéler. Au terme de notre analyse, il peut alors être dit que le travail, tel qu'organisé, apparaît considérablement pathogène, mais heureusement compensé, du moins chez les conseillers en personnel, par le pouvoir structurant de la relation d'aide aux assurés. En outre, et bien que cela ne constitue pas un objectif à proprement parler de la présente thèse, nous pouvons tout de même souligner le fait que les quatre thèmes issus de l'analyse de nos données d'entrevue, à savoir la reconnaissance, l'autonomie, le pouvoir et la nature du travail, corroborent fortement les vecteurs centraux du plaisir et de la souffrance au travail qui ont été mis en lumière par l'ensemble des recherches empiriques en psychodynamique du travail. Par ailleurs, nos résultats sont également très semblables aux conclusions des travaux d'autres approches disciplinaires, comme par exemple de celle de Siegrist (Siegrist, 1996;

Siegrist, et al., 1990; Siegrist, et al., 1986), pour qui il est possible de considérer que certains problèmes de santé mentale peuvent être abordés sous l'angle de l'organisation du travail, notamment en regard de la demande faite aux travailleurs et du besoin d'autonomie décisionnelle, de reconnaissance et de soutien social au travail. Nous discuterons tout cela de manière plus détaillée dans le prochain chapitre.

Malgré ces constatations, une autre dimension de la souffrance au travail est apparue aux yeux du chercheur au cours du processus d'analyse des entretiens et de la relecture des résultats. Cette nouvelle dimension qui a émergé n'est, elle, que très rarement abordée et traitée dans la littérature et dans les études en psychodynamique du travail. Elle n'était donc, à juste titre, pas prévue dans le guide d'entrevue initial. Il s'agit du rapport de force qui existe entre les collaboratrices administratives et les conseillers en personnel.

En effet, la répartition des tâches entre ces derniers et le secrétariat pose plusieurs problèmes. D'un côté, les conseillers se plaignent d'avoir trop de travail administratif, qui devrait selon eux être dévolu aux collaboratrices administratives, et d'avoir, du coup, moins de temps à consacrer à leurs assurés. La nature de leur travail évolue, à leur avis, de manière négative à ce niveau-là. De l'autre côté, les collaboratrices administratives font part de leur consternation face au dénigrement et au manque de respect dont elles font l'objet de la part de certains conseillers. Elles ne doivent en aucun cas empiéter sur leur travail, quand bien même ces derniers se plaignent de charges administratives trop élevées, et lorsqu'elles le font pour les aider, leur travail n'est bien souvent pas pris en considération. Les relations interpersonnelles entre les deux groupes sont donc souvent problématiques, entraînant insatisfaction et lassitude au niveau du secrétariat. Dans ces conditions, les collaboratrices administratives ne récoltent pas la nécessaire reconnaissance, elles ne se sentent pas valorisées, et se laissent aller à un certain découragement. Et l'on pourrait encore ajouter à ce tableau peu réjouissant la retenue d'information dont elles se disent victimes.

La mise au jour de ce rapport de force entre groupes professionnels peut permettre, ce qui constituerait une plus-value empirique à cette étude, de dépasser une simple et traditionnelle analyse psychodynamique, en y greffant une composante de stratégie d'acteurs. L'analyse politique, dont fait partie l'analyse stratégique, est d'ailleurs une perspective qui a largement marqué la production contemporaine des connaissances en théories des organisations (Crozier & Friedberg, 1977; March & Olsen, 1976; Mintzberg, 1986; Pettigrew, 1985; Reynaud, 1988, 1989; Sainsaulieu, 1983). L'analyse stratégique considère le pouvoir comme la propriété des relations. Elle fournit un cadre permettant d'inscrire l'analyse des relations de pouvoir dans les système d'action où elles se produisent, et elle permet de comprendre les comportements. En cela, elle se rapproche donc de la psychodynamique du travail, en ce sens qu'elle amène dans un univers de réflexion centré sur un projet compréhensif. De ce point de vue, les collaboratrices administratives pourraient par exemple être vues comme des « acteurs contraints », c'est-à-dire comme des acteurs opérationnels ayant peu d'expertise et donc voués à une position de retrait dans les jeux de pouvoir, selon la typologie de Renaud Sainsaulieu (Francfort, Osty, Sainsaulieu, & Uhalde, 1995).

Mais on peut encore aller plus loin qu'une analyse de type stratégique. Car ces constats sur les relations de pouvoir au sein de l'organisation étudiée doivent nous amener à réfléchir, également, en termes de division sexuée du travail et des tâches. La non reconnaissance du travail des collaboratrices administratives et les rapports parfois difficiles entre ces dernières et les conseillers en personnel ne permettent pas, selon nous, de passer sous silence une telle analyse.

Ainsi donc, ces nombreuses observations vont porter le chercheur à discuter de manière plus approfondie, au chapitre conclusif suivant, de ces résultats en regard des autres approches existantes. Des éléments provenant d'une autre littérature que celle de la psychodynamique du travail permettront de montrer que d'autres réflexions peuvent être convoquées pour mettre en lumière ce qui se passe dans notre étude de cas. Afin d'aider et de guider le lecteur, le tableau ci-dessous récapitule les principaux résultats de notre enquête en fonction des deux populations étudiées, ce qui lui

permettra d'avoir un aperçu global et donc de situer les éléments plus facilement dans la discussion qui va suivre :

	Collaboratrices administratives		Conseillers en personnel	
	Souffrance	Plaisir	Souffrance	Plaisir
Reconnaissance (jugement d'utilité)	Ne se sentent pas défendues par la direction : frustration et sentiment d'injustice Perception d'un manque de respect (vousoiement) : impression de dénigrement	-	Pas de reconnaissance de la part du SECO (controlling) : c'est perturbant Déficit en termes de reconnaissance du travail effectué de la part de la direction : déception et frustration	Grande satisfaction : reconnaissance, par les assurés, du travail effectué : dignité, fierté, valorisation et bien-être psychique
Reconnaissance (jugement de beauté)	Fragilité des rapports entre collaboratrices administratives : entrave au plaisir	-	-	Appuis et soutiens ponctuels : les échanges font office de « soupape » face aux situations difficiles
Autonomie et pouvoir	Travail très procédural : peu d'autonomie et de marges de manœuvre dans le travail	-	Pouvoir discrétionnaire qui diminue au fil du temps, limitation de la marge de manœuvre (nouvelles règles, contrôles accrus, procédures plus contraignantes) : grosse frustration, souffrance	Autonomie et latitude décisionnelle qui restent plus importantes que dans d'autres cantons Moyens de « tricher » avec les procédures et d'interpréter les règles
Nature du travail	Système informationnel problématique (pas de référentiel à jour) : travail plus pénible Se sentent victimes de retenue d'information : dénigrement Craintes parfois dans les relations avec les assurés : charges émotionnelles fortes, risques psychiques	Bonnes conditions générales de travail	Système informationnel problématique (pas de référentiel à jour) : travail plus pénible Craintes parfois dans les relations avec les assurés : charges émotionnelles fortes, risques psychiques Charge administrative trop élevée : manque de sens dans le travail	Bonnes conditions générales de travail Aspects humains des entretiens (relation d'aide) : c'est là que réside le véritable plaisir au travail
Relations entre les deux groupes professionnels	Rapport de force, relation de pouvoir, stratégies d'acteurs : dénigrement, manque de respect, déficit de reconnaissance, insatisfaction, lassitude Répartition des tâches problématique, division sexuée des professions			

SIXIÈME PARTIE : discussion et conclusion

Dans ce chapitre conclusif, nous allons discuter, dans un premier temps, les résultats obtenus par la présente recherche, eu égard à l'état des connaissances relatives au phénomène à l'étude, c'est-à-dire le plaisir et la souffrance au travail. Nous confronterons pour cela nos principaux résultats à l'abondante littérature existante, en nous focalisant particulièrement sur les problématiques de la reconnaissance, du pouvoir discrétionnaire, des stratégies de défense, et de la relation d'aide. Puis nous mènerons une réflexion sur le thème spécifique du plaisir et de la souffrance. Nous présenterons ensuite l'originalité de cette recherche dans le contexte suisse ainsi que ses différents apports, avant de revenir sur la validité et sur les limites de la démarche proposée. Enfin, nous concluerons en évoquant les perspectives de recherche futures.

22. Discussion des principaux résultats d'enquête

A la lumière des résultats que nous avons obtenus dans notre analyse de terrain, nous savons que la présente recherche met en lumière, à l'instar de nombreuses autres études en psychodynamique du travail, que les caractéristiques de la reconnaissance et du pouvoir sur l'acte revêtent une importance considérable dans les rapports sociaux de travail. Il est dès lors intéressant de discuter et de comparer nos principaux résultats avec ceux générés par les diverses approches théoriques évoquées dans la première partie de ce travail (théories sur les stress, études sur le *burnout*, ergonomie, etc.), afin de voir s'ils concordent ou si, au contraire, ils divergent en termes de connaissances dégagées.

22.1 Confrontation des principaux résultats à la littérature existante

Nous allons donc prendre en considération, ci-après, les résultats provenant d'autres corpus théoriques, afin de les confronter aux principaux résultats de notre thèse, que

nous avons choisi de diviser en quatre grands groupes : le soutien et la reconnaissance, le pouvoir discrétionnaire et l'interprétation des règles, les stratégies défensives, et la relation d'aide.

22.1.1 Les résultats ayant trait au soutien et à la reconnaissance

Revenons pour commencer à nos résultats d'enquête qui concernent la problématique du soutien et de la reconnaissance. On se rappelle qu'ils faisaient ressortir, aussi bien chez les collaboratrices administratives que chez les conseillers en personnel, un fort sentiment de manque de reconnaissance venant de la ligne hiérarchique, dans un contexte de travail pourtant exigeant et parfois lourd au niveau psychique. En cela, on peut dire que nos résultats rejoignent, à certains égards, l'hypothèse sur laquelle repose le modèle de Siegrist, à savoir qu'une situation de travail caractérisée par des efforts considérables et des faibles récompenses s'accompagne de réactions pathologiques de colère et d'insatisfaction (Siegrist, 1996; Siegrist, Peter, Junde, Cremer, & Siedel, 1990; Siegrist, Siegrist, & Weber, 1986). Les efforts considérables, dans le cadre de notre étude, sont essentiellement les nombreuses responsabilités vis-à-vis des assurés, ainsi que l'augmentation de la charge de travail (notamment administrative). Les faibles récompenses, elles, sont liées au manque de reconnaissance, d'estime et de respect au travail, incluant le manque de soutien, lesquels agissent principalement en affectant le contenu significatif de la tâche. La souffrance exprimée par nos différents collectifs d'enquête provient donc en grande partie des faibles récompenses qui relèvent du registre symbolique.

Ainsi, il peut être dit que le concept de « réciprocité sociale » tel que développé par Siegrist serait à même d'expliquer les résultats de notre étude qui concernent la problématique de la reconnaissance : les employés de l'ORP investigué, qui fournissent un travail important et très demandant au niveau psychique, sont en droit d'attendre une certaine récompense. Or dans le cas présent, cette attente est insatisfaite, ce qui implique un déséquilibre entre les efforts consentis et les récompenses attendues. Siegrist explique que c'est précisément dans ce genre de

situation que des réactions pathologiques sont susceptibles d'apparaître, tant sur le plan émotionnel que physiologique, comme c'est d'ailleurs le cas dans notre étude, où la souffrance est bel et bien tangible.

En ce qui concerne la perception de la reconnaissance entre pairs, nos résultats montrent, nous l'avons vu, une différence notable entre nos deux groupes professionnels. Si elle s'exprime de manière positive chez les conseillers en personnel, où les échanges et les soutiens ponctuels constituent une « soupape » face aux situations de travail difficiles, elle constitue en revanche une entrave au plaisir chez les collaboratrices administratives, qui font état de relations tendues au sein du secrétariat et d'un esprit de groupe relativement volatile. Cela nous amène tout naturellement à la constatation suivante, à savoir que le fait de se soutenir entre collègues a une influence positive sur la santé au travail. En effet, si les conseillers en personnel semblent plutôt satisfaits de la situation, les collaboratrices administratives admettent, elles, en souffrir. Une nouvelle fois, il est possible de retrouver dans la littérature existante des théories qui vont dans le même sens que nos résultats et qui permettent de les expliquer. Nous avons vu, en effet, que des chercheurs en sciences sociales qui se sont intéressés aux facteurs sociaux ou psychosociaux pouvant protéger ou altérer la santé humaine ont pu mettre en évidence le rôle important du soutien social. Des études ont ainsi montré qu'à l'instar de nos résultats, les individus qui bénéficient d'un soutien social actif ont moins de chances de tomber malade que ceux qui ne bénéficient pas d'un tel soutien. Des liens communautaires serrés jouent un rôle bénéfique pour la santé, ce dont on a pu se rendre compte dans le cadre de notre recherche.

De leur côté, Insel et Moos ont également montré, à travers leurs travaux de recherche (Insel & Moos, 1974), que l'environnement psychosocial de travail jouait un rôle important dans l'état de santé des individus. Selon eux, les travailleurs peuvent, par leurs interactions, créer un climat ou une atmosphère très spécifique. En d'autres termes, ils sont en mesure d'influencer leur propre environnement de travail afin de le rendre plus favorable à leur santé. Ce qui corrobore parfaitement les résultats de notre étude de cas, puisque les conseillers en personnel, qui échangent volontiers et se

soutiennent mutuellement, se disent plus satisfaits que les collaboratrices administratives, qui souffrent, elles, de leur manque d'altruisme.

22.1.2 Les résultats ayant trait au pouvoir discrétionnaire et à l'interprétation des règles

En ce qui concerne le pouvoir discrétionnaire, notre enquête de terrain a permis de mettre en évidence que nos deux groupes professionnels bénéficiaient de relativement peu d'autonomie et de marge de manœuvre dans leur travail, avec comme conséquence de provoquer chez eux de la frustration et de la souffrance. Les principales raisons évoquées sont la nature même du travail (collaboratrices administratives), ainsi que l'augmentation des règles et des procédures (conseillers en personnel). En d'autres termes, les résultats de la présente recherche montrent bien que les participants éprouvent une charge psychique importante due au fait qu'ils sont confrontés à un travail psychologiquement demandant et ce, en l'absence d'un fort pouvoir de décision. De ce fait, on peut dire qu'ils corroborent les dires de Karasek et Theorell, lesquels indiquent qu'une forte tension au travail s'observe en présence d'un emploi alliant une demande psychologique exigeante et une faible latitude décisionnelle (Karasek & Theorell, 1990). Dans ce modèle, la demande psychologique concerne, tout comme dans notre étude, le volume de travail et les exigences mentales spécifiques qu'il implique. Lorsqu'on l'associe à une faible autonomie, les travailleurs risquent davantage de développer des problèmes de santé, chose que l'on retrouve également dans notre enquête.

Nous avons cependant mis en évidence un autre résultat notable, à savoir que les acteurs sont parfois amenés à développer leurs propres règles collectives pour faire face aux contraintes de leur travail. Nous avons en effet montré qu'il arrivait que les acteurs « trichent » dans un environnement fait de normes formelles trop importantes qui contraignent leur travail. Cette distinction entre règles formelles et règles informelles, entre travail prescrit et travail réel, est bien présente dans le cadre d'analyse

psychodynamique, mais les apports de la sociologie des organisations à cet égard sont extrêmement présents.

Dans les années 1950, Gouldner avait par exemple déjà mis en évidence les effets pervers des procédures centralisées et formalisées, à partir de l'observation et de l'analyse de la réorganisation d'une entreprise américaine d'exploitation et de transformation du gypse située près des Grands Lacs (Gouldner, 1954). Ce chercheur montre en effet que suite à la nomination d'un nouveau directeur fraîchement sorti d'une école de gestion, la mise en place d'un management encre sur le respect des règles formelles aboutit à des comportements dysfonctionnels de la part des employés, comportements qu'il a nommé « les cercles vicieux bureaucratiques ». Ce cas illustre les difficultés que l'on rencontre lorsque l'on veut passer d'un type d'autorité traditionnelle à un type d'autorité rationnelle-légale. Pour le dire autrement, il rend compte des difficultés que rencontrent les dirigeants qui souhaitent imposer des règles formelles et rationnelles.

Un peu plus tard, Blau approfondit la réflexion en s'intéressant aux comportements des acteurs dans le contexte de changement des règles et des procédures bureaucratiques au sein d'une organisation. Il montre alors que les acteurs vont développer une organisation informelle (relations de pouvoir et culture d'une organisation), laquelle redessine ensuite la bureaucratie formelle (Blau, 1963, 1964). Selon lui, des pratiques et des structures officieuses, habituellement perçues comme étant irrationnelles ou sans rapport avec les règles et les buts officiels de l'organisation, émergent d'un ensemble d'éléments formels à la suite d'un changement au niveau du fonctionnement bureaucratique. Il montre ainsi que les problèmes résultant des structures formelles qui sont mises en place peuvent être modérés par une organisation de type informelle et par des mécanismes de contournement des règles.

Dans sa théorie de la régulation sociale, Jean-Daniel Reynaud place la négociation et les règles au centre des rapports sociaux de travail. Il fait lui aussi, dès les années 1970, une distinction entre deux modes de régulation qui sont en interrelation : la

régulation de contrôle et la régulation autonome (Reynaud, 1988, 1989). La première correspond aux règles formelles telles qu'elles sont émises par la direction et les cadres intermédiaires, et qui permettent d'arbitrer les différends et d'inspirer les décisions des autorités responsables. La seconde renvoie aux règles informelles qui guident les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, et assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation. La régulation de contrôle correspond donc à une visée de contrôle, puisque ceux qui élaborent les règles cherchent à dicter le comportement d'un groupe. La régulation autonome, par contre, résulte de la manière dont les acteurs jouent avec la régulation de contrôle pour atteindre leurs objectifs et réaliser leurs stratégies. Pour Reynaud, le comportement des acteurs se comprend ainsi à partir de leur volonté de changer ou de maintenir les règles du jeu à leur profit.

Le fait que les acteurs s'arrangent avec les règles formelles et « trichent » avec les procédures est également mis en exergue dans la littérature sur la *street-level bureaucracy*. Lipsky souligne deux dimensions du travail des *street-level bureaucrats*, ou agents publics de terrain, qui font qu'il est impossible de codifier leur conduite dans des procédures formatées, préétablies et qu'il s'agirait de suivre telles quelles (Lipsky, 1980 : 15) : premièrement, le travail de ces acteurs est souvent trop compliqué et complexe pour le réduire à une simple procédure formatée, et deuxièmement l'agent public de terrain travaille dans un contexte où il lui est souvent demandé de donner des réponses en prenant en considération la dimension humaine des situations auxquelles il est confronté et non seulement son aspect purement formel. L'agent de terrain est ainsi détenteur d'un pouvoir discrétionnaire relativement important dans l'exercice de ses activités, qui détermine en grande partie sa conduite. En d'autres termes, l'agent de terrain a la possibilité de s'émanciper des règles grâce à la marge de manœuvre qu'il possède (Buffat, 2009, 2011). Le rôle que joue l'organisation informelle sur le comportement des acteurs est donc important. La littérature sur la *street-level bureaucracy* considère par organisation informelle tout ce que l'organisation produit ou permet mais qui n'est pas le résultat direct d'une politique de management. Il s'agit, par exemple, de la culture, des normes d'action,

des relations interpersonnelles, des manières d'agir, etc. De nombreux auteurs ont d'ailleurs bien montré le rôle joué par les relations interpersonnelles sur le comportement des acteurs en organisation, notamment par la transmission du savoir-faire professionnel (Brehm & Gates, 1997; Crozier, 1963; Van Maanen, 1973).

Nous pouvons encore relever que dans leur analyse des tâches de production, les études en ergonomie ont aussi poussé très loin l'opposition entre le travail prescrit (les consignes données par l'encadrement) et le travail réel (celui qu'exécute vraiment le salarié). L'analyse ergonomique repose en effet, comme nous l'avons vu, sur le postulat que l'activité réelle des individus ne correspond que rarement aux procédures prescrites (Ramaciotti, 1988). Elle donne ainsi des clés pour comprendre ce qui, dans le contenu du travail, peut être nocif pour la santé des salariés.

22.1.3 Les résultats ayant trait aux stratégies défensives

Nos résultats d'enquête mettent aussi en évidence, même si elles ne sont pas nombreuses, l'existence de stratégies défensives déployées par les travailleurs. Et contrairement aux notions de reconnaissance ou de pouvoir discrétionnaire que nous venons de discuter, il s'agit bien cette fois d'une spécificité propre à l'approche de la psychodynamique du travail. Les stratégies de défense conceptualisées par Christophe Dejours sont ainsi, par nature, très différentes des stratégies d'adaptation prônées par les études sur le stress par exemple. Ces dernières soutiennent que l'adaptation du travailleur est le moyen qui va l'aider à mieux vivre au travail, mais dans cette vision des choses, seul l'individu est interpellé et non l'organisation du travail. Dans le modèle de Lazarus et Folkman, les stratégies d'adaptation au stress désignent ainsi les efforts cognitifs et comportementaux déployés par un individu pour maîtriser, réduire ou tolérer les demandes internes ou externes qui découlent d'une situation stressante (Lazarus & Folkman, 1984). Nous avons vu que la visée de la psychodynamique du travail est différente. Cette approche encourage, en effet, la transformation organisationnelle, afin que le travail, tel qu'organisé, contribue davantage aux désirs d'accomplissement et de construction identitaire des travailleurs. Sans une prise de

conscience des souffrances vécues, révélées par l'investigation psychodynamique, aucune transformation de l'organisation du travail ne peut être mise en œuvre par les travailleurs, qui continueront dès lors à se défendre, à s'épuiser ou à s'absenter du travail, fragilisant du même coup le fonctionnement de l'institution. C'est pourquoi il nous semble important, autant pour les travailleurs que pour leur hiérarchie, de comprendre les sources organisationnelles de la souffrance vécue dans le travail, et de s'appliquer à les réduire.

22.1.4 Les résultats ayant trait à la relation d'aide

Nous avons vu, dans la première partie de cette thèse, que l'abondante littérature sur l'épuisement professionnel ou le *burnout* s'attachait principalement à saisir le malaise des employés de services sociaux, c'est-à-dire des professionnels engagés dans une relation d'aide avec autrui (infirmières, thérapeutes, psychologues, travailleurs sociaux, enseignants, etc.). Plusieurs études soulignent par exemple que les employés des hôpitaux, notamment en santé mentale, exercent une profession comportant un risque élevé de stress et d'épuisement professionnel (Macrez & Bonnet, 2004; Pines & Maslach, 1978). En règle générale, les professionnels de la relation d'aide se plaignent d'une charge de travail de plus en plus lourde, comme c'est le cas dans notre étude, entraînant un manque de temps à consacrer à leurs assurés. Le manque de reconnaissance qu'éprouvent ce type de travailleurs, alors qu'ils perçoivent qu'on leur demande toujours plus, finit souvent par les miner. Un sentiment d'injustice peut également apparaître face à l'incompréhension et au manque de respect des personnes avec qui et pour qui ces personnes travaillent. Les salariés ont besoin qu'on leur démontre clairement que leurs réalisations, leurs pratiques de travail et eux-mêmes en tant que personnes sont appréciés à leur juste valeur. Il ne suffit pas qu'un employé soit rémunéré, il doit aussi être reconnu par les dirigeants. Nous l'avons vu. Pour Freudenberger, l'épuisement professionnel se définit d'ailleurs comme un état de fatigue ou de frustration provoqué par le dévouement à une cause ou à une relation qui ne produit pas le résultat ou la récompense attendue (Freudenberger, 1980). Les propos des employés de l'ORP rencontrés confirment qu'ils se trouvent dans une

situation de vulnérabilité qui vient de la dépendance des assurés à leur égard, alors que le contexte organisationnel affecte la relation qu'ils entretiennent avec ces derniers.

Une grande partie de la littérature met ainsi en exergue que le travail en relation d'aide est susceptible de créer une tension psychique qui affecte la santé mentale des employés. Le modèle psychodynamique proposé par Vézina et al. présente d'ailleurs, lui aussi, le travail en relation d'aide comme un facteur de risque (Vézina, Cousineau, Mergler, & Vinet, 1992). Pourtant, nos résultats d'enquête s'éloignent passablement de ce modèle, ainsi que de la majorité des études sur l'épuisement professionnel. Certes, nous avons vu qu'il existait bien des risques inhérents aux entretiens avec les assurés, mais ceux-ci ne transparaissent que peu dans la présente recherche. Nos résultats soulignent au contraire l'effet structurant de cette relation d'aide pour la santé mentale, puisque c'est précisément dans cette dernière que les conseillers dépassent leur souffrance consécutive aux manques de reconnaissance, de pouvoir et d'autonomie, qu'ils trouvent dès lors un sens à leur travail et qu'ils construisent leur nécessaire valorisation professionnelle. Pour le dire différemment, la relation d'aide aux assurés se retrouve au cœur de l'équilibre psychique des travailleurs, en leur permettant de récolter la reconnaissance dont ils se voient privés dans leurs autres rapports. Dans tous les collectifs d'enquête rencontrés, l'investissement dans la relation d'aide constitue la base à partir de laquelle ils peuvent vivre un certain plaisir au travail.

Si la plupart des études consacrées à la relation d'aide mettent en évidence des risques d'épuisement, il faut savoir que les situations propres au travail en relation d'aide sont bien plus complexes qu'il n'y paraît. Pour Edey Gamassou et Moisson-Duthoit, le travail en relation d'aide apporte effectivement son lot de souffrances, mais il est également susceptible d'apporter des gratifications (Edey Gamassou & Moisson-Duthoit, 2012). Le travail d'aide constitue un moyen d'établir une relation de confiance avec la personne aidée en vue d'atteindre le but dicté par le contexte institutionnel, comme l'insertion professionnelle d'un chômeur dans le cas de notre étude. De fait, les professionnels font un travail qui est censé avoir un sens, s'avérer

légitime et important. Le contact avec les bénéficiaires des attentions prodiguées leur procure donc également de nombreuses gratifications.

Une remarque s'impose cependant, lorsque l'on traite de cette question de la relation d'aide. En effet, nos résultats mettent en lumière un important paradoxe lié à l'investissement affectif dans la relation d'aide : plus le travailleur s'investit affectivement dans les rapports qu'il entretient avec les assurés, plus il se donne de chances de connaître du plaisir au travail, mais plus il s'expose aussi à la souffrance, dans la mesure où ces relations interpellent sa sensibilité et le rendent vulnérable. Dans le sens contraire, moins le travailleur s'investit affectivement dans les rapports avec ses assurés, plus il se protège du contact avec la souffrance, mais plus il se coupe du plaisir que peut lui apporter ladite relation. On se rend donc facilement compte de la difficulté à laquelle est confronté le conseiller, qui doit trouver la juste distance face à la personne qui vit une expérience difficile, c'est-à-dire la distance qui favorise l'expression de la souffrance de cette dernière, sans en être à son tour elle-même éprouvée.

Ce tour d'horizon nous a ainsi permis de confronter nos résultats à la littérature existante sur la santé au travail. Il est dès lors possible de dresser quelques constats fort intéressants. On peut tout d'abord affirmer que les données récoltées dans cette thèse, bien qu'elles corroborent fortement les conclusions de la plupart des enquêtes réalisées sous l'égide de la psychodynamique du travail, rejoignent également, à bien des égards, celles d'autres approches. En s'inspirant de la démarche méthodologique de la psychodynamique du travail, basée sur le discours subjectif des acteurs interrogés, notre recherche arrive alors bien souvent aux mêmes conclusions que des études à visées théoriques différentes. Nous avons vu, par exemple, que le modèle explicatif de Siegrist permet de comprendre nos données concernant le manque de soutien et de reconnaissance octroyée par la ligne hiérarchique. De même, les recherches menées par Insel et Moos sur l'environnement psychosocial éclairent parfaitement nos résultats sur la reconnaissance entre pairs. Les dires de Karasek et

Theorell corroborent, eux, les éléments que nous avons extraits des entretiens de groupe sur la problématique du pouvoir discrétionnaire. De nombreux auteurs, comme Gouldner, Blau, Reynaud ou encore Lipsky, ont également théorisé la distinction qui ressort de notre étude entre règles formelles et informelles, entre travail prescrit et travail réel. C'est, à notre avis, un premier indice qui témoigne de la « non-exclusivité » du champ théorique psychodynamique. Ce qui précède nous amène, en effet, à dresser un premier grand constat : selon nous, la psychodynamique du travail n'a pas, à proprement parler, révolutionné les études sur la santé mentale au travail. Certes, ses apports sont réels et importants, mais d'autres auteurs et d'autres théories ont également développé certains des concepts sur lesquels repose l'approche psychodynamique. Des éléments provenant d'une autre littérature permettent ainsi de mettre en lumière et d'expliquer ce qui se passe dans notre étude de cas, et la psychodynamique du travail s'en est parfois largement inspirée pour élaborer ses propres concepts.

En revanche, et c'est un deuxième grand constat de cette discussion, les données que nous avons récoltées divergent également par rapport à d'autres études parues ces dernières années dans des champs théoriques distincts. Par exemple, les stratégies défensives déployées par les travailleurs que nous avons pu mettre à jour sont tout à fait différentes des stratégies d'adaptation prônées par les études sur le stress. Il s'agit donc là d'une spécificité propre à l'approche de la psychodynamique du travail. De même, si la littérature sur l'épuisement professionnel et le modèle de Vézina et al. mettent en exergue le travail en relation d'aide comme un facteur de risque, il faut relever que nos résultats s'en éloignent passablement. En ce sens, il nous semble utile de relever que l'analyse dynamique des situations de travail que permet la psychodynamique du travail peut aussi, par certains aspects, contribuer à l'avancement des connaissances en sciences humaines.

Mais au vu de nos résultats, nous devons cependant avouer que le cadre d'analyse psychodynamique n'a pas été suffisant pour appréhender la totalité des enjeux de la situation de travail investiguée. C'est là le troisième et dernier constat que nous nous

proposons de dresser. Nous avons vu, en effet, que des jeux de pouvoir importants entre collaboratrices administratives et conseillers en personnel étaient à l'œuvre au sein de cet office régional de placement, et que ces jeux de pouvoir ne sont pas examinés en tant que tels, ou alors très rarement, par la psychodynamique du travail. Joindre à la présente recherche une lecture stratégique permettrait d'enrichir l'analyse, grâce à l'association de plusieurs champs théoriques, et constituerait du coup une plus-value certaine pour notre thèse. C'est ce que nous nous proposons de faire ci-après.

Notons d'emblée qu'il est relativement délicat d'aborder le terrain des relations sociales de travail. Un grand nombre de chercheurs se sont pourtant penchés sur la question durant les dernières décennies, à l'aide d'approches disciplinaires différentes. Dans les années 1980, Michel Foucault cherchait par exemple déjà à comprendre la manière avec laquelle les mécanismes de pouvoir affectaient la vie des acteurs organisationnels (Foucault, 1975). Bien souvent, les relations sociales de travail ont été étudiées sous l'angle d'un rapport de force. Davezies les définit d'ailleurs comme des rapports de pouvoir, d'exploitation, de domination, d'affrontement de groupes aux intérêts plus ou moins opposés (Davezies, 1995). C'est à notre avis un point de vue tout à fait intéressant pour notre étude. Nous avons vu, en effet, que la construction de la communauté professionnelle repose sur le partage de l'expérience et sur la contribution apportée par chacun à la tradition commune. Or cette expérience varie fortement d'un groupe professionnel à l'autre, et d'un niveau hiérarchique à l'autre. Car les organisations comportent le plus souvent différents métiers, différentes fonctions, différents groupes qui sont porteurs de représentations du monde, de valeurs et de normes à chaque fois plus ou moins particulières. Il apparaît dès lors clair que la quête d'identité ne peut pas prendre les mêmes formes pour la secrétaire que pour le conseiller en personnel, par exemple. Et pour Davezies, c'est justement cette segmentation qui est génératrice d'incompréhensions (Davezies, 1995).

La sociologie des organisations montre alors comment chaque groupe tente d'influencer le fonctionnement de l'organisation à partir de sa propre position. Les rapports sociaux de sexe sont, à ce titre, extrêmement intéressants à prendre en compte. Pour Vézina, en effet, l'un des obstacles majeurs à la reconnaissance du travail

est lié aux rapports sociaux de sexe (Vézina, 2000). Rappelons-nous que c'est précisément le manque de reconnaissance (travail pas pris en considération, dénigrement, etc.) qui constituait, dans notre étude, le principal problème dans les relations parfois tendues entre collaboratrices administratives et conseillers en personnel. Selon Danièle Kergoat, le rapport social de sexe est une tension qui structure et traverse l'ensemble du champ social et érige certains phénomènes sociaux en enjeux autour desquels se constituent des groupes aux intérêts antagonistes (Kergoat, 2001). Pour elle, le rapport social de sexe repose d'abord et avant tout sur un rapport hiérarchique entre le groupe social des hommes et le groupe social des femmes. Ces groupes sont en tension permanente autour d'un enjeu central, le travail et ses divisions. Dans cette perspective, les différences constatées entre les pratiques des hommes et des femmes sont des construits sociaux, et ne relèvent pas d'une causalité biologique (Hirata, Laborie, Le Doaré, & Sénotier, 2000).

A partir de là, de nombreuses recherches soulignent la situation critique dans laquelle se trouvent les femmes lorsqu'elles prétendent faire reconnaître leur contribution professionnelle, alors que les critères de reconnaissance sont construits en référence au modèle viril (Carpentier-Roy, 1995a; Davezies, 1995; Hirata, 2002; Kergoat, 2001; Molinier, 2002, 2004). Vézina indique que comme les critères de reconnaissance sont davantage construits en référence au modèle masculin, il est plus difficile, pour les femmes, de faire reconnaître leur contribution professionnelle (Vézina, 2000). Plusieurs tâches traditionnellement confiées aux femmes sont considérées comme étant naturelles ou allant de soi et ne font dès lors pas l'objet d'une reconnaissance professionnelle particulière. Dans de nombreuses branches, en effet, les employeurs apprécient les « qualités féminines », comme l'habileté, la dextérité, la minutie, le souci de se rendre utile, la fidélité, la patience, etc. (Kergoat, 2001). Puisqu'elles sont traitées comme des qualités et non comme des qualifications, toutes ces caractéristiques de la force de travail féminin ne sont pas reconnues. Ce qui est reconnu dans ce cas, ce sont bien plus les attributs du féminin maternel que les qualifications professionnelles (Carpentier-Roy, 1995a). Il est donc difficile pour les femmes d'assumer à la fois leur identité sexuée et un projet professionnel. Dans de nombreux milieux de travail, c'est parce qu'elles sont femmes que les travaux qui

leurs sont affectés sont dévalorisés. Bien souvent, les activités à basse valeur ajoutée et qui ne permettent pas d'avoir une marge de manœuvre et de l'autonomie sont réservées aux femmes. Nous l'avons vu dans notre recherche. Ainsi, la sociologie des organisations nous apprend que l'expérience de travail d'une femme est radicalement différente de celle d'un homme, dans la mesure où c'est l'expérience d'une dévalorisation en tant que sexe. Qu'en d'autres termes, la problématique du manque de reconnaissance en regard de la pratique et de la profession apparaît intimement associée à la « féminité » de la profession.

Par conséquent, on se rend compte que le cadre théorique psychodynamique est généralement très utile dans l'analyse des contraintes du travail sur les salariés, mais qu'il ne suffit pas toujours à expliquer l'ensemble des dynamiques à l'œuvre dans une organisation. Selon nous, si le monde scientifique souhaite développer une meilleure compréhension des divers éléments à l'œuvre dans le travail et dans la dynamique des rapports sociaux de travail, une concertation des disciplines et des chercheurs est nécessaire afin que s'articulent de manière féconde les différentes approches existantes : la complémentarité des outils théoriques peut faire avancer à la fois les connaissances et la santé des individus (Carpentier-Roy, 1995c). En d'autres termes, l'étude d'un même phénomène au moyen de deux approches différentes est susceptible d'offrir des résultats qui se complètent. Nous considérons donc que les exigences du développement actuel des connaissances sont à ce point intenses qu'il devient de moins en moins pertinent de considérer un phénomène selon la perspective d'une seule discipline. Comme le dit très bien Chanlat : « *Nul ne peut couvrir tous les aspects de l'existence humaine en même temps. C'est pourquoi il existe des disciplines. Mais souvent, l'esprit disciplinaire occulte les autres pans de la réalité, entraînant par là même ces vices intellectuels bien connus que sont le réductionnisme et l'impérialisme qui réduisent tout effort de compréhension véritable* » (Chanlat, 1998 : 79).

22.2 Réflexion sur le plaisir et la souffrance

Après cette discussion de nos principaux résultats d'enquête, il peut être frappant de voir à quel point l'expression de la souffrance au travail est mise en exergue et prend le dessus sur le plaisir. Nous avons vu, en effet, que l'organisation du travail, telle que conceptualisée par les chercheurs psychodynamiciens, suppose inévitablement un décalage entre le travail prescrit et le travail réel. Dans cette optique, le travailleur met une part de son être, de son intelligence et de son ingéniosité, au service de la réalisation de l'activité, qui ne peut jamais être totalement prescrite. L'individu éprouve donc un désir de réalisation et un désir de reconnaissance. Mais pour Dejours, les conditions de production et d'organisation qui sont mises en place entravent bien souvent ces désirs. C'est ce qui explique que la souffrance se trouve au cœur même de l'expérience de travail, avec pour conséquence de produire, en certaines circonstances, des effets pathogènes sur la santé mentale. La reconnaissance par les pairs, par le collectif de travail, est ainsi déterminante, à travers les jugements d'utilité et de beauté qu'ils portent sur la contribution de l'individu. Un défaut ou une carence de reconnaissance entraîne une disparition du plaisir au travail et conduit à la souffrance. Pour le dire différemment, la souffrance, qui est au cœur de l'expérience de travail, se transforme en souffrance pathogène lorsqu'il y a déni de reconnaissance. C'est le cas, à certains égards, dans notre enquête. D'autre part, nous avons également vu que le poids important des prescriptions (lois, réglementation, etc.) au sein de cet office régional de placement limite grandement l'autonomie et la marge de manœuvre des individus, qui sont insatisfaits et qui le vivent très mal. Il paraît dès lors indéniable que cette perte de pouvoir discrétionnaire, couplée au manque de reconnaissance, peuvent être néfastes pour leur santé.

De ce fait, on peut parfois avoir l'impression d'un combat inégal entre, d'un côté, les travailleurs, et d'un autre côté une sorte de « machine managériale » qui les écraseraient et les entraîneraient inévitablement vers la souffrance pathogène. C'est cependant loin d'être toujours le cas. Certes, la souffrance est prépondérante dans nos résultats, mais il ne faut pas sous-estimer la part de plaisir que ressentent nos différents

interlocuteurs. Notre étude illustre d'ailleurs fort bien l'aptitude de l'approche psychodynamique à révéler, en plus des sources de souffrance, les sources de plaisir vécues par les travailleurs dans le cadre de leur travail. Ces dernières peuvent grandement atténuer le côté pathogène. Si les bonnes conditions de travail ont été mises en avant par les participants à notre étude (travail non spécialisé, sécurité de l'emploi, salaires élevés, etc.), la relation d'aide aux assurés est également très souvent ressortie, nous l'avons vu, comme une source importante de plaisir et de valorisation. Ainsi, et contrairement à la grande majorité des autres courants théoriques traitant de la santé au travail, qui abordent les situations de travail sous le seul angle des éléments qui fragilisent la santé mentale, la démarche psychodynamique ajoute une analyse du versant plaisant du travail, lequel soutient la santé mentale. Cela permet une compréhension plus globale de l'expérience subjective de travail vécue par les travailleurs dans le cadre de leur pratique professionnelle. Il est à ce titre important de souligner que la présence ténue du plaisir dans nos résultats ne doit pas être associée à une éventuelle tendance de la psychodynamique à aborder les situations de travail davantage sous l'angle de la souffrance que du plaisir, ce qui rapprocherait, du coup, notre recherche de la majorité des autres approches sur la santé au travail. Les sources de plaisir révélées, peu nombreuses il est vrai mais ô combien importantes pour les travailleurs, correspondent pourtant à l'authentique dominante souffrante de l'expérience subjective de travail qu'ils vivent, et constituent donc une contribution particulière de la présente étude au développement des connaissances.

L'approche de la psychodynamique du travail postule ainsi que l'organisation du travail possède des éléments structurants et pathogènes pour l'équilibre psychique des travailleurs. Ce faisant, elle croit en la part d'influence que peuvent avoir les travailleurs sur l'organisation du travail, tout en ne niant pas la responsabilité individuelle que mettent par exemple en exergue les approches sur le stress. Grâce à sa démarche spécifique, la psychodynamique cherche à faire prendre conscience aux individus qu'ils ne sont pas des acteurs déterminés et passifs au sein de leur institution, mais qu'ils sont aussi des sujets libres, capables d'agir sur le travail et son organisation, et de se protéger de leurs effets nocifs. Nos résultats montrent d'ailleurs

que les travailleurs « jouent » avec l'organisation du travail en développant des stratagèmes opératoires afin de compenser les sources de souffrance. Ils agissent ainsi en tant que sujets libres, en adaptant le travail prescrit aux exigences du réel. Mais leur liberté s'exerce également dans la construction de stratégies défensives. La psychodynamique du travail postule alors que l'apparition d'une souffrance pathogène est liée à une défaillance des défenses collectives, lorsque l'individu est livré à lui-même et qu'il a épuisé ses moyens de défense. Or ce cas de figure n'est de loin pas le plus représentatif de notre étude. La quasi totalité des personnes ayant participé à nos entretiens de groupe évacuent en effet un ressenti ou un poids professionnel à travers la discussion entre collègues et la dérision. Nous avons vu que c'est une manière très répandue de faire face aux problèmes dans cette organisation. Cela signifie que même si la souffrance s'exprime de manière formelle, elle n'est pas toujours pathogène.

A nos yeux, le fait que la primauté de la souffrance dans toute expérience de travail ne conduise pas forcément à des conséquences pathogènes devrait nous amener à nous questionner plus en avant sur la notion même de souffrance. On peut se demander, en particulier, ce qui différencie le concept de souffrance au travail de celui de la plainte des salariés, qui sont fortement liés l'un à l'autre sans pour autant être équivalents. Que ce soit dans le travail ou dans n'importe quel autre domaine, la littérature définit en effet la plainte comme étant l'expression d'une souffrance qui est portée à l'attention d'une autre personne (Foli, 2008). C'est dire si ce questionnement, qui est au cœur des débats contemporains occidentaux, devient pertinent dans le cadre de notre étude lorsque l'on s'attarde un peu sur le contenu du discours formulé par nos différents interlocuteurs.

Pour tenter d'y répondre, il est utile de se rappeler qu'en faisant de la souffrance le point central de l'expérience de travail, Christophe Dejours considère qu'il peut y avoir souffrance sans conscience. Soit parce que les processus de défense à l'œuvre permettent de masquer l'appauvrissement qui est au cœur de l'expérience de travail, soit parce que, dans sa lutte contre une souffrance qui l'opprime, l'individu est dans le déni des bouleversements psychiques qu'il endure. C'est dès lors la démarche

entreprise par le chercheur psychodynamicien qui va permettre de révéler les processus pathogènes à l'œuvre au sein de l'organisation. Cela signifie que dans l'approche psychodynamique, la prise en compte du discours des individus occupe une place bien singulière. C'est le chercheur qui révèle les tenants et les aboutissants d'une réalité qui échappe bien souvent aux travailleurs. Lorsqu'il intervient sur le collectif d'enquête, le chercheur déplace ainsi les regards vers une conscientisation des processus de défense et des effets pathogènes de l'organisation du travail. En d'autres termes, le constat de souffrance des individus au travail est posé de l'extérieur, par un chercheur « mandaté » par l'organisation. De ce point de vue, la parole des individus, et *a fortiori* leur plainte, sont en quelque sorte hors champ selon Dejours.

Toutefois, il serait faux de penser que la plainte n'occupe aucune place dans l'approche de la psychodynamique du travail. La plainte n'est certes pas un thème central ni un point d'entrée, mais elle est tout de même recensée et travaillée dans les approches de la souffrance pathogène, quand le mal-être s'exprime au sein du groupe ou de l'individu qui fait l'objet d'une intervention. Pour Olivia Foli, il s'agit cependant d'une plainte bien particulière. L'expression de la plainte est en effet le fruit d'un processus de conscientisation, accompagné par le chercheur, et elle est inévitablement reliée à une souffrance pathogène qui bouleverse l'individu dans son équilibre psychique, comme par exemple dans les cas de harcèlement moral ou sexuel, de « placardisation », de management autoritaire ou de violences au travail (Foli, 2008). Elle concerne donc des situations qui ne sont pas rares mais qui sont extrêmes (Dejours, 1998), ce qui veut dire qu'elle s'exprime dans des circonstances dramatiques, et sur un registre fortement investi, où l'individu est engagé dans son discours.

Dans le cadre plus spécifique de notre étude, on se rend assez facilement compte que ce genre de situations extrêmes sont inhabituelles pour ne pas dire exceptionnelles, et que le phénomène de plainte tel que nous l'avons observé à l'ORP est plutôt l'émanation de situations de la vie quotidienne au travail. Il se perçoit d'ailleurs dans un grand nombre de circonstances, et il nous semble que la plainte que nous avons

enregistrée n'est pas spécifiquement adressée au chercheur. Elle est plus précisément un discours tenu de façon ordinaire sur la scène organisationnelle. Le cas des collaboratrices administratives que nous avons interrogées est à ce titre très révélateur. En outre, la plainte à l'ORP n'est pas toujours liée au mal-être : elle est parfois un discours désincarné, peu investi par l'énonciateur. Elle peut aussi être une occasion de faire de l'humour ou de l'ironie. Nous avons vu, enfin, que le contexte organisationnel que nous avons étudié est relativement protégé en termes d'emploi, de possibilités de carrière, et de situations de travail. Les situations objectives où nous avons enregistré la plainte sont donc bien éloignées des contextes que Dejours prend en compte dans ses travaux. En définitive, on peut dire que les grilles interprétatives de la psychodynamique du travail nous paraissent difficiles à appliquer pour expliquer la plainte qui s'exprime en certaines circonstances sur notre terrain d'étude. Le phénomène de plainte au sein de l'ORP semble en effet signifier autre chose que l'expression d'une « souffrance au travail » au sens où l'entend Dejours.

23. Apports, originalité et limites

23.1 Originalité et apports de l'étude

Cette conclusion serait incomplète si nous ne nous attelions pas à mettre quelque peu en évidence le caractère original de notre recherche, ainsi que ses différents apports. En premier lieu, il nous semble donc utile de relever que si nous avons choisi de mener notre étude au sein d'un office régional de placement, ce n'est pas le fruit du hasard, mais que ce choix relève de deux considérations préalables. D'un côté, notre volonté a été, dès les prémises de ce projet de thèse, d'enquêter auprès de professionnels engagés dans une relation d'aide avec autrui (infirmières, thérapeutes, psychologues, travailleurs sociaux, enseignants, etc.), puisque ce sont, comme nous l'avons déjà vu, des individus qui exercent une profession comportant un risque élevé de stress et d'épuisement professionnel. Il a ainsi fallu trouver une organisation qui réponde à cette première exigence. L'éventail des possibilités étant extrêmement large, nous avons ensuite souhaité éviter le domaine des hôpitaux. C'est là notre seconde requête préalable. La raison est simple : que ce soit en France ou au Québec, la grande majorité des études en psychodynamique du travail ont, depuis plus de trente ans, investigué au sein de hôpitaux, si bien que ce champ d'étude est à notre avis largement saturé à l'heure actuelle.

Dès lors, le domaine de l'assurance-chômage nous a paru être en totale adéquation avec nos aspirations. D'une part, les offices régionaux de placement emploient des individus qui sont engagés dans une relation d'aide avec autrui, et d'autre part, leur travail est particulièrement pénible. Les assurés sont en effet bien souvent au plus bas, tant mentalement que financièrement, ce qui rend, comme nous l'avons vu, les relations difficiles entre ces derniers et les employés des ORP. Quant au choix de cet office régional de placement en particulier, il découle à la fois de considérations logistiques (proximité linguistique et territoriale avec le chercheur) et de la réelle volonté de la directrice de mieux comprendre les sources de pénibilité du travail au sein de son organisation.

A ces explications sur le choix de notre terrain d'enquête, il est important d'ajouter que cette recherche constitue une démarche pionnière en Suisse. Comme nous l'avons déjà relevé, il y a, dans notre pays, un manque flagrant de données représentatives sur l'impact de l'environnement de travail, susceptible de protéger ou d'exposer un collaborateur au risque de décompensation psychique. Confronté à cette absence de données scientifiques, proposer une lecture psychodynamique d'une situation de travail amène ce côté innovant et original qui justifie pleinement ce travail, et nous considérons d'ailleurs que notre démarche ne peut que profiter au développement du corpus de connaissances de la discipline en Suisse.

De ce point de vue, il faut reconnaître que les apports de notre cadre de référence sont évidents lorsque l'on ambitionne de mieux comprendre les problèmes de santé dans une organisation, quelle qu'elle soit. Dans notre étude, l'approche de la psychodynamique du travail a permis de développer une meilleure compréhension de l'origine organisationnelle des souffrances vécues par les travailleurs. Une importante contribution de la recherche a par exemple été de révéler que la nature même du travail heurte la sphère des désirs des travailleurs : désir d'accomplissement, désir de reconnaissance, désir d'autonomie et de pouvoir, etc. Il est aussi apparu que c'est l'importante charge psychique du travail, en lien avec les manques de reconnaissance, d'autonomie et de pouvoir, qui contribue le plus largement à la souffrance des travailleurs, qui fragilise leur identité et qui menace ainsi leur santé mentale. En cela, les résultats de l'étude rejoignent une constante qui émerge des recherches en psychodynamique du travail, soit celle qui concerne la place prépondérante qu'occupe la charge psychique dans le rapport entre le travail et la santé mentale (Carpentier-Roy, 1992, 1995b).

Mais cette souffrance au travail en lien avec les manques de reconnaissance, d'autonomie et de pouvoir prend tout son sens lorsqu'on l'inscrit dans la quête identitaire des travailleurs, laquelle se révèle par la parole collective des participants durant les entretiens de groupe. L'approche psychodynamique s'avère, à ce titre, des plus intéressantes. En effet, lorsque la psychodynamique du travail parle de reconnaissance, elle parle de valorisation de la culture de métier, qui conjugue règles,

valeurs et normes construites à partir de connaissances fondées sur la vision commune qu'ont les travailleurs de leur travail. Cette approche de la reconnaissance a le mérite de présenter des bénéfices certains en termes de contribution à la quête identitaire des employés, et par voie de conséquence, en termes de contribution à leur santé mentale, en renforçant le caractère structurant du travail. Mais lorsque les travailleurs vivent, comme c'est le cas dans notre étude, une souffrance psychique générée par l'expérience d'un manque général de reconnaissance, venant tant de la hiérarchie que des pairs, les bienfaits identitaires s'en trouvent fortement affectés. Cette souffrance fragilise leur bien-être psychique. Le manque de reconnaissance dans le travail est d'ailleurs un thème récurrent de la psychodynamique du travail (Dejours, 1995). Comme l'indique Carpentier-Roy, « *c'est d'abord et avant tout l'absence de reconnaissance de ce qu'ils font, de ce qu'ils sont, et la dévalorisation qu'elle engendre qui tissent la souffrance des travailleurs, minent leur équilibre psychologique et créent des situations très fragilisantes pour la santé mentale* » (Carpentier-Roy, 1995a : 128). Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'en l'absence de reconnaissance, l'expérience de travail ne peut s'accompagner d'une « gratification identitaire » (Dejours, 2008). De la même façon, la psychodynamique du travail fait de l'autonomie dans le travail une question centrale en affirmant que c'est dans les marges d'autonomie créatrices face aux prescriptions du travail que chacun peut mobiliser son intelligence pratique et se réaliser pleinement (Périlleux, 1998). Le pouvoir et l'autonomie réels, expressions de la reconnaissance, constituent ainsi la rétribution autre qu'économique à laquelle aspire tout sujet au travail (Carpentier-Roy, 1995b, 1995c).

Nous pouvons également souligner que l'approche intersubjective entre le chercheur et les participants que propose la psychodynamique du travail est riche de promesses pour la recherche, dans la mesure où elle donne accès au sens des situations de travail, et ouvre sur une compréhension originale des mécanismes à l'origine des problèmes de santé mentale au travail. Étant donné que les phénomènes humains mettent généralement en jeu une expérience, une subjectivité, des dynamiques, des valeurs, des désirs, etc., les questions de causalité demeurent difficiles à établir en sciences

humaines. C'est ce qui conduit de plus en plus de chercheurs à privilégier les approches interprétatives ou compréhensives des phénomènes vécus par les individus.

Nous considérons donc que cette étude a atteint l'objectif sous-jacent à toute recherche en psychodynamique du travail, à savoir celui d'amener les participants à mieux appréhender les rapports qu'ils entretiennent collectivement avec leur travail. Au cours des entretiens et principalement lors des entretiens de restitution, les participants ont d'ailleurs exprimé combien la démarche collective réalisée dans le cadre de cette étude leur a permis de mieux comprendre ce qu'ils vivaient et ce qu'ils ressentaient au travail. Ils soulignent le bien-être qu'ils ont éprouvé à parler, à écouter et à échanger avec leurs collègues. Partager la souffrance vécue avec le groupe a éveillé des sentiments d'empathie et de solidarité qui ont amené plusieurs participants à exprimer qu'ils se soutiendraient collectivement, à l'avenir, dans les expériences difficiles vécues au travail. Cela corrobore les observations de Trudel, pour qui les entretiens en psychodynamique du travail montrent sans équivoque combien les gens ont un grand besoin de parler de ce qu'ils vivent au travail (Trudel, 2000).

Dès lors, les participants sont en mesure, s'ils le souhaitent, de se mobiliser collectivement pour faire advenir les pistes de solution sur lesquelles ils se sont entendus. La dimension de recherche-action, qui sous-tend la psychodynamique du travail (Dejours, 1987), facilite en effet le transfert des connaissances vers la pratique, étant donné que cette démarche vise précisément l'appropriation des conclusions de l'enquête par les participants eux-mêmes, dans une perspective d'action de transformation de leur situation de travail. Nous avons vu que cette transformation vise à rendre le contexte de travail plus structurant en regard de leur santé mentale. A ce titre, la remise à la direction ainsi qu'à chaque participant d'un rapport d'enquête facilite la diffusion des résultats, favorise le transfert des connaissances et permet la prise de décisions à partir de données probantes. Ce d'autant plus que le rapport, qui a fait l'objet d'une démarche de validation auprès des participants, constitue un élément compréhensible et facilement appropriable pour les praticiens.

Des suites peuvent ainsi découler de la recherche en termes de changements organisationnels. Cependant, ces suites sont, comme nous l'avons déjà relevé, sous la responsabilité des travailleurs, et elles ne font donc pas partie de la présente étude en tant que telles. En d'autres termes, il appartient aux différents collectifs d'enquête de décider s'ils souhaitent agir ou pas sur les sources de plaisir et de souffrance mises en évidence dans l'étude. Après que le chercheur ait révélé les perspectives de changement dégagées par les travailleurs dans le cadre des entrevues, c'est à ces derniers qu'il revient ensuite de déterminer les attitudes et les actions qu'ils souhaitent adopter ou entreprendre afin de transformer le travail vécu.

Ceci étant, il convient également de souligner un autre apport de ce travail. Selon nous, cette thèse peut constituer une base comparative intéressante si l'on souhaite confronter nos résultats à ceux d'autres études menées au-delà de nos frontières sur les employés chargés de la réinsertion des chômeurs. En effet, nos résultats sont par exemple identiques, à bien des égards, à ceux de l'enquête sur les risques psychosociaux à Pôle emploi en France²⁷ (Mahiou, 2011). Cette dernière met notamment en évidence que les salariés jugent en majorité leur situation de travail tendue et leur santé affectée : près de trois quart des individus affirment ainsi avoir été victimes d'une agression verbale ou d'incivilités au cours des douze derniers mois, et vivre souvent des tensions avec le public, en raison principalement des nouveaux circuits de contrôle et de sanction qui permettent la suspension des allocations d'indemnisation chômage. Cela n'est pas sans rappeler les témoignages que nous avons recueillis auprès des conseillers en personnel dans notre ORP.

L'enquête à Pôle emploi montre aussi, comme c'est le cas dans notre recherche, que les salariés se retrouvent pris en tenaille entre leur volonté d'accompagner dignement les demandeurs d'emploi et une culture du « résultat », sans les moyens allant avec, qui déshumanise leur activité. Plus concrètement, les actes professionnels se

²⁷ Enquête réalisée en janvier 2010 par le cabinet Isast à la demande de la direction, après une première année d'existence de Pôle emploi marquée par un suicide et plusieurs tentatives sur le lieu de travail : données provenant d'un questionnaire envoyé aux 48'500 salariés, et ayant obtenu un taux de réponse de 51,7%.

mécanisent, selon une procédure contraignante qui bride toute initiative (entretiens guidés par l'informatique, traitement administratif des rendez-vous, etc.). C'est donc, en d'autres termes, un travail caractérisé par une certaine autonomie de décision à l'intérieur d'un cadre contraint, parce que la rationalisation de l'organisation et les dispositifs de gestion s'accroissent (automatisation croissante, pilotage plus important par les indicateurs).

De plus, la taille des portefeuilles de demandeurs d'emploi dévolus aux conseillers peuvent aussi poser problème à Pôle emploi : 100 à 110 personnes à suivre en moyenne, alors que les portefeuilles qui passent la barre des 200 sont légion. Le résultat est le même que dans notre étude, c'est-à-dire un suivi personnalisé plus qu'approximatif et des entretiens raccourcis qui ne permettent pas d'aller au fond des choses et de s'adapter à la problématique de la personne.

Notons encore que les indicateurs qui sont jugés les plus négativement à Pôle emploi sont le manque de liberté de décision et les rapports tendus avec le public. A l'inverse, parmi les indicateurs qui sont jugés de manière positive figurent la coopération et le soutien entre pairs. Une nouvelle fois, ce sont des résultats extrêmement proches des nôtres.

23.2 Retour sur la validité et les limites de l'étude

Au même titre que les recherches qualitatives portant sur le sens des phénomènes humains, cette étude d'approche intersubjective ne peut être jugée à l'aide des mêmes critères de validité que les recherches quantitatives. Nous avons vu dans notre partie méthodologique qu'en plus des précautions prévues par la méthode d'investigation propre à la psychodynamique du travail que sont l'authenticité de la parole, la soumission du rapport préliminaire de recherche et l'épreuve de validation des résultats de l'analyse lors de l'entretien de restitution, d'autres critères de rigueur

propres à la recherche qualitative ont été retenus afin d'assurer la validité de la démarche.

Ceci étant dit, il n'est pas inutile de faire un retour sur certaines limites inhérentes à notre étude. Comme toute recherche herméneutique, l'approche de la psychodynamique ne permet pas, et ne vise d'ailleurs pas, la reproductibilité et la généralisabilité des résultats qu'elle obtient dans le cadre de ses études empiriques. Une éventuelle transférabilité des conclusions d'un contexte à un autre ne peut se considérer qu'à la condition *sine qua non* que les travailleurs de cet autre contexte se reconnaissent dans l'étude et reprennent les conclusions à leur compte. A ce sujet, Carpentier-Roy précise que si la généralisation des résultats d'une recherche en psychodynamique du travail est impossible selon des règles statistiques, une forme de généralisation peut s'observer lorsque la communauté d'appartenance des participants se reconnaît dans les résultats, les prend à son compte, se les approprie et s'en sert pour modifier des situations de travail (Carpentier-Roy, 1995c). L'approche psychodynamique considère par ailleurs les rapports que les sujets entretiennent avec leur travail tel qu'organisé à un moment donné, et dans un contexte donné. Cela n'est pas anodin, car dans cet esprit, un changement de contexte ou de paramètres organisationnels peut impliquer de renouveler l'investigation.

Une autre limite que l'on peut relever, c'est que l'approche psychodynamique n'apporte pas toujours des changements organisationnels facilement mesurables (Trudel, 2000). Vézina précise que les améliorations concrètes dans le milieu du travail sont tributaires de la qualité du dialogue social au sein de l'institution, et de la confiance que se font les divers acteurs concernés, c'est-à-dire qu'elles sont fonction de la solidité des collectifs de travail d'une part, et de la disposition de la direction à permettre aux individus d'harmoniser leurs désirs avec le travail d'autre part (Vézina, 2000). Notons à ce propos qu'il serait inexact de dire que l'approche psychodynamique fait reposer l'entière responsabilité de la santé mentale des travailleurs sur les seules épaules de l'employeur ou de l'organisation. S'il est vrai qu'elle investigate prioritairement l'incidence organisationnelle des problèmes de santé

mentale au travail, cette approche souligne cependant que les travailleurs sont aussi des sujets libres, capables d'agir sur l'organisation du travail de façon à rendre celle-ci la plus favorable possible à leurs désirs d'accomplissement et de réalisation.

Si l'on considère maintenant le but que la présente étude s'était fixé, le chercheur peut l'estimer atteint, dans la mesure où le travail d'interprétation réalisé avec l'aide des participants a permis le développement d'une compréhension commune de l'expérience collective de travail. Celle-ci a mis en évidence ce qui, dans le travail tel qu'organisé, faisait sens ou non pour les travailleurs, contribuant du coup à soutenir ou à menacer leur équilibre psychique. Malgré tout, nous pouvons dire que le nombre d'heures d'entrevue par collectif d'enquête, soit quatre heures au total, constitue une limite inhérente à notre étude. Une telle analyse et le sens qui s'en dégage sont inévitablement fonctions du temps partagé avec les collectifs d'enquête, comme le souligne très justement Trudel : « *Il y a toujours moyen d'aller encore plus en profondeur dans toutes sortes de directions* » (Trudel, 2000 : 51).

Notons finalement une dernière limite de l'étude, à savoir la taille relativement restreinte des collectifs d'enquête, soit entre quatre et six personnes. Nous pouvons en effet penser que cela a contribué à limiter les possibilités d'échanges intersubjectifs. Cependant, le caractère plus ou moins restreint des collectifs d'enquête est lié au fait que les entrevues avaient lieu sur le temps de travail, et qu'il était indispensable que certains travailleurs demeurent à leurs postes afin d'assurer le suivi et les services. Il n'était ainsi possible que de recevoir un petit nombre de travailleurs à la fois en entrevue.

24. Perspectives de recherche futures

Puisque nous arrivons au terme de cette étude doctorale, il nous est désormais possible de définir cette dernière comme étant le fruit d'une démarche de compréhension des dynamiques qui se jouent dans les rapports sociaux de travail, et qui sont source de plaisir et de souffrance pour les travailleurs oeuvrant dans cet office régional de placement. Le cadre de référence de cette approche aura ainsi permis une meilleure compréhension de l'origine organisationnelle des problèmes de santé mentale des travailleurs. Pour Dejours, la démarche que nous avons réalisée peut se comparer à l'ouverture et à l'exploration de la « boîte noire » qu'il y a entre l'environnement de travail (stimulus) et le comportement des travailleurs (réponse), et que les approches objectivistes laissent généralement inexplorée (Dejours & Abdoucheli, 1990 : 146). Nous pensons dès lors que cette thèse contient bien assez d'éléments qui soulignent la nécessité de repenser et de redéfinir le travail, de façon à ce qu'il soit vécu par les travailleurs comme un lieu de croissance personnelle, et un lieu producteur de sens et de santé mentale.

De notre point de vue, il est toutefois important de revenir, avant de conclure ce travail, sur des problématiques annexes qui sont apparues au cours de notre enquête de terrain, et qui n'ont malheureusement pas pu être traitées dans le cadre de cette recherche. Cela va notamment permettre une mise en perspective de ce qui pourrait être entrepris afin d'aller plus en avant dans un tel travail. En d'autres termes, cela va nous amener à réfléchir à des possibilités de recherches futures.

On se souvient par exemple d'une dimension de la souffrance au travail qui a émergé lors des entretiens de groupe, et qui n'est que très rarement abordée dans la littérature psychodynamique, à savoir le rapport de force qui existe au sein de cette organisation entre les collaboratrices administratives d'un côté, et les conseillers en personnel de l'autre. Cette dimension n'a pas été prévue dans le guide d'entretien initial, et pourtant elle a un rôle d'une grande importance dans la compréhension des sources de souffrance au travail. Nous avons vu, en effet, que la répartition des tâches et les

relations interpersonnelles entre ces deux groupes professionnels étaient souvent problématiques, entraînant insatisfaction, lassitude et découragement chez les travailleurs. La mise au jour de ce rapport de force entre groupes professionnels, qui est directement lié à la problématique plus large des identités professionnelles, pourrait permettre, lors d'une recherche future, d'aller plus loin qu'une simple lecture psychodynamique d'une situation de travail, en y ajoutant une composante d'analyse stratégique. En d'autres termes, il nous semble que la littérature sur les théories des organisations, qui est d'une grande richesse, peut être un excellent apport lorsque l'on réalise une étude de ce type. En fournissant un cadre permettant d'inscrire l'analyse des relations de pouvoir dans les systèmes d'action où elles se produisent, l'analyse stratégique permet de comprendre les comportements des acteurs et ainsi d'approfondir les résultats d'enquête.

Il serait dès lors opportun, à notre avis, d'accorder une plus grande importance à la phase de pré-enquête dans ce genre de recherche à l'avenir. En effet, si nous avons passé plus de temps au sein de l'organisation investiguée avant le début des entretiens de groupe, nul doute que nous aurions pu appréhender ce rapport de force entre collaboratrices administratives et conseillers en personnel. Car la préparation d'une telle enquête demande beaucoup de temps. Une observation non participante préalable dans chacune des « unités » engagées dans l'étude aurait ainsi permis au chercheur de développer une représentation sensible du travail et de son contexte, nécessaire à la préparation des entrevues. Le but de la phase d'observation non participante n'est pas d'aboutir à une description objective du rapport homme travail, comme peut viser à le faire par exemple une investigation ergonomique classique sur l'analyse du travail, mais plutôt d'acquérir la base concrète nécessaire pour comprendre de quoi parlent les travailleurs participant à l'enquête et d'avoir à disposition une représentation imagée des conditions environnementales de la souffrance (Dejours, 2008). Il s'agit d'accéder à l'organisation réelle du travail, c'est-à-dire celle qui met en scène la dimension des conflits entre travailleurs et encadrement. Le chercheur devrait donc pouvoir saisir, avant de débiter les entretiens de groupe, les divisions et les contradictions entre travailleurs.

Quoi qu'il en soit, nous souhaitons conclure ce travail en soulignant à quel point nous avons pris du plaisir à traiter ce sujet d'une grande actualité mais ô combien sensible dans le cadre de cette thèse de doctorat. Dans les années à venir, nous espérons qu'elle permette à d'autres chercheurs suisses de découvrir l'approche psychodynamique, qui est à même, selon nous, d'amener de nouvelles perspectives d'études dans notre pays. Il n'est pas utopique d'imaginer ouvrir et développer ce champ théorique en Suisse, de manière à ce que la prise en compte de la subjectivité des individus dans le cadre de leur travail soit enfin reconnue à sa juste valeur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abécassis, F. (2001). Des violences qui en cachent d'autres. Malaise parmi des agents du service public. In F. Abécassis & P. Roche (Eds.), *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop ?* Paris: L'Harmattan.
- Alderson, M. (2001). *Analyse psychodynamique du travail infirmier en unité de soins de longue durée : entre plaisir et souffrance*. Faculté des Sciences Infirmières, Université de Montréal.
- Alderson, M. (2004a). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243-260.
- Alderson, M. (2004b). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress : une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 261-280.
- Alderson, M. (2004c). La santé au travail des infirmières en unités de soins de longue durée. L'apport de la psychodynamique du travail. *L'Infirmière canadienne*, 5(1), 5-11.
- Alderson, M. (2005). Analyse psychodynamique du travail infirmier en unités de soins de longue durée : entre plaisir et souffrance. *Recherche en soins infirmiers*, 80(mars), 76-86.
- Alis, D., Dumas, M., & Poilpot-Rocaboy, G. (2010). *Risques et souffrance au travail. Nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*. Paris: Dunod.
- Allen, D. G. (1995). Hermeneutics: philosophical traditions and nursing practice research. *Nursing Science Quarterly*, 8(4), 174-182.
- Andreani, J. C., & Conchon, F. (2005). *Les méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, un état de l'art en marketing*. Paper presented at the 4th International Congress Marketing Trends, Paris.
- Aubert, N. (1999). Le management par l'urgence. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Aubert, N., & de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.

- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung des Arbeit. *Soziale Welt*, 43, 6-19.
- Baker, E., Israel, B., & Schurman, S. (1996). Role of control and support in occupational stress: an integrated model. *Social Science of Medicine*, 43(7), 1145-1159.
- Bénard, V. (2006). La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 2(16), 155-170.
- Bertin, C., & Derriennic, F. (2001). Souffrance psychique, âge et conditions de travail. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1(5), 73-99.
- Billiard, I. (1996). Les premières formulations de la psychopathologie du travail dans le contexte de l'après-guerre : 1945-1965. *Revue internationale de Psychosociologie*, III(5), 93-106.
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris: La Dispute.
- Blau, P. M. (1963). *The dynamics of bureaucracy: a study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Dion, G., & Vézina, M. (1997). Impact de l'environnement psychosocial de travail sur la santé mentale des infirmières en centres hospitaliers au Québec. Ste-Foy: Département d'ergothérapie, Faculté de médecine, Université de Laval.
- Bourdon, F., Daniellou, F., Davezies, P., Dugué, B., Gaudart, C., Mezzarobba, D., & Théry, L. (2006). *Quand les ergonomes et les syndicats renouent les liens. Quelques enseignements d'une recherche-action sur l'intensification du travail*. Actes du 41^{ème} Congrès de la SELF « Ergonomie et santé au travail », Caen.
- Bozzini, L., & Tessier, R. (1985). Support social et santé. In J. Dufresne, F. Dumont & Y. Martin (Eds.), *Traité d'anthropologie médicale*. Québec/Lyon: Presses de l'université du Québec/Presses de l'université de Lyon.

- Brehm, J., & Gates, S. (1997). *Working, shirking, and sabotage: bureaucratic response to a democratic public*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Brun, J.-P. (1992). *Les hommes de lignes: analyse des phénomènes sociaux et subjectifs dans l'activité de travail des monteurs de lignes électriques*. Paris, Ecole Pratique des Hautes Etudes, Sorbonne.
- Brun, J.-P. (1994). Une approche francophone de la santé mentale au travail : étude de psychodynamique du travail auprès des monteurs de lignes électriques. Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.
- Brunstein, I. (1999a). Au carrefour de logiques différentes. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Brunstein, I. (1999b). Système bureaucratique et souffrance au travail. Mythes et décalages dans le monde universitaire. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Buffat, A. (2009). Les réformes au prisme de l'autonomie et du contrôle des agents publics de base : le cas de la politique suisse du chômage. *Pyramides*, 1(17), 69-91.
- Buffat, A. (2011). *Pouvoir discrétionnaire et redevabilité de la bureaucratie de guichet : les taxateurs d'une caisse de chômage comme acteurs de mise en oeuvre*. Faculté des sciences sociales et politiques, Université de Lausanne.
- Buscatto, M., Loriol, M., & Weller, J.-M. (Eds.). (2008). *Au delà du stress au travail. Une sociologie des agents publics au contact avec les usagers*. Paris Erès.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1990). *Organisation du travail et santé mentale chez les infirmières en milieu hospitalier*. Département de Sociologie, Faculté des Arts et des Sciences, Université de Montréal.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1992a). L'affectif : dimension occultée des rapports de travail. *Revue Internationale d'Action Communautaire*, 27(67), 153-159.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1992b). Organisation du travail et santé mentale chez les enseignants et les enseignantes du primaire et du secondaire. CEQ, Montréal.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995a). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 119-138.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995b). *Corps et âme. Psychopathologie du travail infirmier*. Montréal: Editions Liber.

- Carpentier-Roy, M.-C. (1995c). Santé mentale et travail : avantages et limites de la psychodynamique du travail. In R. Malenfant & M. Vézina (Eds.), *Plaisir et souffrance, dualité de la santé mentale au travail*. Groupe de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail, Centre de santé publique de Québec, ACFAS, Les Cahiers Scientifiques.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1996). Nouvelles organisations du travail : paradoxes et souffrance. *Revue Internationale de Psychosociologie*, III(5), 17-24.
- Carpentier-Roy, M.-C. (2000). La psychodynamique du travail et la recherche en santé mentale au Québec. In M.-C. Carpentier-Roy & M. Vézina (Eds.), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Carpentier-Roy, M.-C. (2001). *Etre reconnu au travail : nécessité ou privilège ?* Actes du colloque « Travail, reconnaissance et dignité humaine », Québec, Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1990a). L'être humain, un être symbolique. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec et Ottawa: Les Presses de l'Université Laval et les Editions ESKA.
- Chanlat, J.-F. (1990b). L'être humain, un être de plaisir et de souffrance. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec et Ottawa: Les Presses de l'Université Laval et les Editions ESKA.
- Chanlat, J.-F. (1990c). Théorie du stress et psychopathologie du travail. *Prévenir*, 20, 117-126.
- Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Chanlat, J.-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Cherniss, C. (1980). *Staff burn out: job stress in the human services*. Beverly Hills: Sage.
- Combalbert, N., & Riquelme-Sénégo, C. (Eds.). (2006). *Le mal-être au travail*. Paris: Presses de la Renaissance.

- Coull, A., Heyraud, A., Deschamps, F., Schulze, B., Wranik, T., & Sisbane, F. (2008). Le burnout et ses causes : étude en Suisse romande. Centre de Compétence pour la Promotion de la Performance et de la Qualité de Vie au Travail.
- Cren, S., Dumont, M., Bardot, F., & Lasfargues, G. (1996). Relation entre organisation du travail et santé mentale des salariés du tertiaire. *Revue de médecine du travail*, 23, 162-166.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Cru, D. (1987). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. In C. Dejours (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail, tome 1*. Paris: CNRS.
- Davezies, P. (1993). Eléments de psychodynamique du travail. Comprendre le travail. *Education permanente*, 3(116), 33-46.
- Davezies, P. (1995). Position du médecin du travail face aux dimensions cognitives psychiques et relationnelles du travail. *Archives des maladies professionnelles*, 56(4), 294-306.
- Davezies, P. (1999). Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 3, 87-114.
- Davezies, P. (2008). Stress, pouvoir d'agir et santé mentale. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 69(2), 195-203.
- de Gaulejac, V. (2001). De la lutte des classes à la lutte des places. In F. Abécassis & P. Roche (Eds.), *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop ?* Paris: L'Harmattan.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- de Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Paris: Seuil.
- de Gaulejac, V., & Mercier, A. (2012). *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*. Paris: Desclée de Brouwer.
- De Keyser, V. (1991). Work analysis in French language: origin and current trends. *Ergonomics*, 34(6), 653-670.
- de Montmollin, M. (1986). *L'ergonomie*. Paris: La Découverte.

- de Montmollin, M. (2001). *Discours sur l'organisation du travail*. Paris: L'Harmattan.
- Dedessus-Le-Moustier, N., & Douguet, F. (2010). *La santé au travail à l'épreuve des nouveaux risques*. Paris: Editions Lavoisier.
- Dejours, C. (1980). La charge psychique de travail. In Société française de psychologie/psychologie du travail (Ed.), *Equilibre ou fatigue par le travail ?* Paris: Entreprise moderne d'Édition.
- Dejours, C. (1987a). Aspects psychopathologiques du travail. In C. Lévy-Leboyer (Ed.), *Traité de psychologie du travail*. Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (1987b). La méthodologie en psychopathologie du travail. In C. Dejours (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail, tome 1*. Paris: CNRS.
- Dejours, C. (1987c). Souffrance et plaisir au travail : l'approche de la psychopathologie du travail. In C. Dejours (Ed.), *Plaisir et souffrance dans le travail, tome 1*. Paris: CNRS.
- Dejours, C. (1989a). Psychopathologie et rapports sociaux au travail. *Revue de médecine psychosomatique*, 20, 21-30.
- Dejours, C. (1989b). *Règles culturelles des collectifs de travail*. Colloque Santé, sécurité et facteurs culturels des milieux de travail, Université de Montréal, Faculté de l'Éducation permanente.
- Dejours, C. (1990). Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations. In J.-F. Chanlat (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec et Ottawa: Les Presses de l'Université Laval et les Éditions ESKA.
- Dejours, C. (1993). Pour une clinique de la médiation entre psychanalyse et politique : la psychodynamique du travail. *Revue TRANS*, 3, 131-156.
- Dejours, C. (1995a). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? *Le Travail humain*, 58(1), 1-16.
- Dejours, C. (1995b). *Le Facteur humain*. Paris: PUF, Que sais-je ?
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- Dejours, C. (1999). Nouvelles formes d'organisation du travail, souffrance au travail et orientation. *Questions d'orientation*, 62, 51-66.
- Dejours, C. (2000). Préface. In M.-C. Carpentier-Roy & M. Vézina (Eds.), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

- Dejours, C. (2001). Flexibilité et contraintes de travail : incidences psychologiques. *Questions d'orientation*, 65, 7-20.
- Dejours, C. (2003a). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris: INRA Editions.
- Dejours, C. (2003b). Organisation du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés. Audition au Conseil Economique et Social, Paris: Editions des Journaux Officiels.
- Dejours, C. (2007). Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). *L'Information psychiatrique*, 83, 269-275.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale. Nouvelle édition augmentée*. Paris: Bayard.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, 20, 127-149.
- Dejours, C., Davezies, P., Raix, A., & Peter, L. (1999). Nouvelles formes d'organisation du travail et santé mentale. *Archives des maladies professionnelles*, 60(18), 169-198.
- Dejours, C., Dessors, D., & Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement (vol. 58). INRS, Documents du médecin du travail.
- Dejours, C., & Molinier, P. (1994). De la peine au travail. *Autrement*, 142, 138-151.
- Delley, J.-D. (1994). *Quand l'esprit d'entreprise vient à l'Etat. Pour une réforme du service public*. Lausanne: Domaine public.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research, 2nd edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Derriennic, F., & Vézina, M. (2001). Organisation du travail et santé mentale : approches épidémiologiques. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1(5), 7-22.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Dessors, D. (1995). Précarité, précarisation, santé : lecture d'une instabilité multiple par la psychodynamique du travail. *Archives des maladies professionnelles*, 56, 176-180.
- Dessors, D. (2009a). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail. Méthodologie de l'action*. Paris: Erès.
- Dessors, D. (2009b). L'intelligence pratique. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1(21), 61-68.
- Dilthey, W. (1942). *Introduction à l'étude des sciences humaines*. Paris: PUF.

- Dilthey, W. (1947). *Le monde de l'esprit*. Paris: Aubier.
- Direction du travail. (2003). *Priorité au travail*. Berne: SECO.
- Direction du travail. (2004). *Marché du travail et assurance-chômage: rapport annuel 2003*. Berne: SECO.
- Duchesne, S., & Haegel, F. (2008). *L'entretien collectif*. Paris: Armand Colin.
- Dugué, B. (2006). *Quand les outils de management perdent le sens du réel, comment garder la tête sur les épaules ? Actes du 41^{ème} Congrès de la SELF « Ergonomie et santé au travail »*, Caen.
- Edey Gamassou, C., & Moisson-Duthoit, V. (2012). Le travail des professionnels de la relation d'aide : jongler avec des gratifications et des souffrances. *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, 37(2), 65-71.
- Estryn-Béhar, M. (1997). *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital : reconnaissance, analyse et prévention*. Paris: Editions Estem.
- Etat du Valais. (2010). *Rapport accompagnant l'avant-projet de révision partielle de la loi du 23 novembre 1995 sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs (LEMC)*. Sion.
- Flottes, A. (1998). Nouvelles formes de management et souffrance des cadres. *Le Journal des psychologues*, 155, 39-41.
- Foli, O. (2008). *Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique*. Université Paris Dauphine.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Francfort, I., Osty, S., Sainsaulieu, R., & Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Freudenberger, H. (1980). *Burnout: the high cost of high achievement*. New York: Doubleday.
- Freudenberger, H. (1983). *L'épuisement professionnel: la brûlure interne*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Fröhlich, M., Lechner, M., Behncke, S., Steiger, H., Hammer, S., Schmidt, N., Menegale, S., Lehmann, A., & Iten, R. (2007). Influence des ORP sur la réinsertion des demandeurs d'emploi (vol. 20). Berne: SECO.

- Gerber, K. (2011). *PLASTA pour les services d'aide sociale*. Berne: SECO.
- Giauque, D. (2003). *La bureaucratie libérale. Nouvelle gestion publique et régulation organisationnelle*. Paris: L'Harmattan.
- Glarner, T. (2008). L'évaluation diagnostique de la souffrance psychique chez les assistants sociaux. *Pensée Plurielle*, 2(18), 73-91.
- Godard, P. (1987). Introduction à la psychopathologie du travail. *Revue de médecine du travail*, XIV(5), 159-170.
- Gonik, V. (2006). *Le collectif au travail et la santé analysés au travers de la théorie du don*. Actes du 41^{ème} Congrès de la SELF « Ergonomie et santé au travail », Caen.
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy: a case study of modern factory administration*. New York: Free Press.
- Grand Conseil du canton du Valais. (1995). *Loi sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs (LEMC)*. Sion: Canton du Valais.
- Grandjean, E. (1988). *Fitting the task to the man*. Londres: Taylor & Francis.
- Grandjean, E. (1991). *Physiologische Arbeitsgestaltung, Leitfaden der Ergonomie*. Thun: Ott Verlag.
- Grosch, W. N., & Olsen, D. V. (1998). *Souffrir à force d'aider. Le "burnout" dans la relation d'aide: une perspective nouvelle*. Bruxelles: Collection Le Germe, Satas.
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1-25.
- Hanique, F. (2004). *Le sens du travail*. Ramonville-Saint-Agne: Erès.
- Hirata, H. (2002). Travail et affects. Les ressorts de la servitude domestique. Note de recherche. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 2(8), 11-26.
- Hirata, H., Laborie, F., Le Doaré, H., & Sénotier, D. (2000). *Dictionnaire critique du féminisme*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Huez, D. (2001). De l'atteinte à la santé à l'action collective. In F. Abécassis & P. Roche (Eds.), *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop ?* Paris: L'Harmattan.

- Huez, D. (2003). Souffrances invisibles et dépressions professionnelles. Mettre l'organisation du travail en délibération. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 2(10), 39-55.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration (Third Edition ed.)*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ingraham, P., Peters, G. B., & Moynihan, D. P. (2001). L'emploi dans le secteur public et l'avenir de la fonction publique. In G. B. Peters & D. J. Savoie (Eds.), *La gouvernance au XXIème siècle : revitaliser la fonction publique*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Insel, P. M., & Moos, R. H. (1974). *Health and the Social Environment*. Lexington: Lexington Books.
- Institut de Psychodynamique du Travail du Québec (Ed.). (2006). *Espace de réflexion espace d'action en santé mentale au travail. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Jayet, C. (1999). L'homme au travail : entre désir et souffrance. Réflexions d'un médecin du travail. In I. Brunstein (Ed.), *L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress professionnel*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. (1989). The political implications of psychosocial work redesign: a model of psychosocial class structure. *International Journal of Health Services*, 19(3), 481-508.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kergoat, D. (2001). Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. *Actuel Marx*, 30, 85-100.
- Kernaghan, K. (2000). L'organisation post-bureaucratique et les valeurs du service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 66(1), 107-122.
- Kocyba, H., & Renault, D. (2007). Reconnaissance, subjectivisation, singularité. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 2(18), 103-118.

- Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: an introduction to its methodology, 2nd edition*. Thousand Oaks: Sage.
- Lallement, M. (2010). *Le Travail sous tension*. Paris: Editions Sciences humaines.
- Lallement, M., Marry, C., Lorient, M., Molinier, P., Gollac, M., Marichalar, P., & Martin, E. (2011). Maux du travail : dégradation, recomposition ou illusion ? *Sociologie du travail*, 53(1), 3-36.
- Landry, D. (1999). Souffrances des soignants en gérontologie et leur nécessaire accompagnement. *Gérontologie et Société*, 90, 203-220.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Levi, L. (1995). *Work, stress and health overview and future directions: an international perspective*. Occupational and Health Administration Conférence on Work, Stress and Health. Washington, DC: American Psychological Association, National Institute for Occupational Safety and Health, U.S. Office of Personal Management.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Macrez, P., & Bonnet, M. (2004). Comprendre l'épuisement professionnel des soignants. *Revue de l'infirmière*, 100, 19-22.
- Mahiou, I. (2011). Détresse professionnelle à Pôle emploi. *Santé & Travail*, 073.
- Maranda, M.-F. (1995). La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail. *Santé mentale au Québec*, 20(2), 219-242.
- Maranda, M.-F., Rhéaume, J., Condamin, A., & Girard, J. (2001). Une enquête de psychodynamique du travail à la télévision. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1(5), 153-172.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human behaviors*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1981). The measurement of experienced burn out. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans et autour des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.

- Moachon, E. (2007). La mise en oeuvre de la lutte contre les abus : le cas du chômage. *Carnets de bord*, 13, 16-24.
- Molinier, P. (2002a). Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 31(4), 565-580.
- Molinier, P. (2002b). Souffrance et théorie de l'action. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1(7), 131-146.
- Molinier, P. (2004). Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe. *Travail et emploi*, 97, 79-91.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*. Paris: Editions Payot & Rivages.
- Möncks, J. (1998). La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? In M. Hufty (Ed.), *La pensée comptable. Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*. Paris/Genève: PUF/Les Nouveaux Cahiers de l'IUED.
- Moos, R. H. (1973). Conceptualizations of human environments. *American Psychologist*, 28(8), 652-665.
- Morice, A. (1996). Des objectifs de production de connaissances aux orientations méthodologiques : une controverse entre anthropologie et psychodynamique du travail. *Revue internationale de Psychosociologie*, III(5), 143-160.
- Mucchielli, A. (1994). *Les méthodes qualitatives. 2^{ème} édition corrigée*. Paris: PUF, Que sais-je ?
- Mucchielli, A., & Paillé, P. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Niedhammer, I., & Siegrist, J. (1998). Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires: l'apport du modèle du déséquilibre efforts/récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 46, 398-410.
- Périlleux, T. (1996). Entre le spectacle de la souffrance et l'engagement dans l'action. Sociologie de la souffrance et psychodynamique du travail. *Revue internationale de Psychosociologie*, III(5), 127-142.

- Périlleux, T. (1998). L'autonomie est-elle encore un idéal d'émancipation dans le travail ? *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1, 17-40.
- Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Périlleux, T. (2005). Le déni de l'évaluation. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1(13), 113-134.
- Petrocchi, P., & Manouk, N. (1997). Plasta, le système d'information des ORP. *MAMT-Agenda*, 7, 15-17.
- Pettigrew, A. (1985). *The awakening giant continuity and change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1983). *Se vider dans la vie et le travail*. Montréal: Le Jour.
- Poltier, H., Guénette, A. M., & Henchoz, A.-M. (2004). *Travail et fragilisation. L'organisation et le management en question*. Lausanne: Editions Payot.
- Ramaciotti, D. (1988). Le rôle de l'analyse ergonomique du travail dans la détection, l'évaluation et la prévention des risques chimiques. *Sozial- und Präventivmedizin*, 33, 125-128.
- Ramaciotti, D. (1993). Le rôle de l'ergonomie dans la prévention des maladies associées au travail. *Sozial- und Präventivmedizin*, 38(2), 109-111.
- Ramaciotti, D. (1997). *Situations de travail, modes de vie et santé : modélisation des relations et implications*. Faculté de droit et des sciences économique, Université de Neuchâtel.
- Ramaciotti, D. (2007). Déterminants macroéconomiques et microéconomiques de la pénibilité. Université de Neuchâtel et ERGORama SA, Genève.
- Ramaciotti, D., & Bousquet, A. (1993). *Ergonomie et santé. Actes du 28^{ème} Congrès de la SELF*. Genève.
- Ramaciotti, D., & Perriard, J. (2003). *Les coûts du stress en Suisse*. Berne: SECO.
- Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 2(18), 119-135.
- Rey, P. (1991). *Précis de médecine du travail*. Chêne-Bourg: Médecine et Hygiène.

- Rey, P., Ollagnier, E., Gonik, V., & Ramaciotti, D. (2004). *Ergonomie et normalisation*. Toulouse: Octarès.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Romanens, M. (2003). *Maltraitance au travail*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ryan, W. (1971). *Blaming the victim*. New York: Pantheon.
- Sainsaulieu, R. (1983). La régulation culturelle des ensembles organisés. *L'année sociologique*, 195-217.
- Saint-Arnaud, L., Saint-Jean, M., & Rhéaume, J. (2004). Regard de l'autre et dynamique de la reconnaissance : un effet loupe sur les personnes qui ont des troubles mentaux au travail. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 2(12), 99-116.
- Salman, S. (2008). The fate of a category, « suffering at work », among doctors in occupational medicine. *Sociologie du travail*, 50, 31-47.
- Schuler, D., & Burla, L. (2012). *La santé psychique en Suisse. Monitoring 2012*. Neuchâtel: Observatoire suisse de la santé.
- Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (1982). *Loi fédérale du 25 juin 1982 sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (Loi sur l'assurance-chômage, LACI)*. Berne: Centre des publications officielles.
- Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (2006). *Ordonnance du 1er novembre 2006 sur le système d'information en matière de placement et de statistique du marché du travail (Ordonnance PLASTA)*. Berne: Centre des publications officielles.
- Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (2008). *SECO. Le Secrétariat d'Etat à l'économie. Portrait*. Berne: SECO.
- Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (2010a). *Factsheet: L'assurance-chômage. 4ème révision partielle de la loi sur l'assurance-chômage*. Berne: Service de l'emploi et assurance-chômage.

- Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (2010b). *Factsheet: Les principales modifications*. Berne: Service de l'emploi et assurance-chômage.
- Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (2010c). *Factsheet: Pourquoi révisé-t-on la loi sur l'assurance-chômage*. Berne: Service de l'emploi et assurance-chômage.
- Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (2010d). *Factsheet: Quelles sont les conséquences de la révision de l'assurance-chômage pour les cantons et les communes et l'aide sociale?* Berne: Service de l'emploi et assurance-chômage.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia: Lippincott Company.
- Selye, H. (1975). *Le stress de la vie*. Paris: Gallimard.
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris: Editions Albin Michel.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41.
- Siegrist, J., Peter, R., Junde, A., Cremer, P., & Siedel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. *Social Science of Medicine*, 31, 1127-1134.
- Siegrist, J., Siegrist, K., & Weber, I. (1986). Sociological concepts in the etiology of chronic disease: the case of ischemic heart disease. *Social Science of Medicine*, 22, 247-253.
- Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Muntaner, C., O'Lampo, P., Warg, L. E., & Ohlson, C.-G. (1996). Psychosocial work environment in human service organizations: a conceptual analysis and development of the demand-control model. *Social Science of Medicine*, 42(9), 1217-1226.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer research*, 21, 491-503.
- Thébaud-Mony, A., & Robatel, N. (Eds.). (2009). *Stress et risques psychosociaux au travail*. Paris: La Documentation française.
- Therriault, P.-Y., Streit, U., & Rhéaume, J. (2004). Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé mentale des travailleurs. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 173-200.
- Torrente, J. (2001). Normalité et organisation du travail. In F. Abécassis & P. Roche (Eds.), *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop ?* Paris: L'Harmattan.

- Trudel, L. (2000). S'engager dans une enquête en psychodynamique du travail : réflexions méthodologiques. In M.-C. Carpentier-Roy & M. Vézina (Eds.), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Valette, J.-C. (2002). Subjectivité et action collective. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 2(8), 73-86.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human Organization*, 32(4), 407-418.
- Vézina, M. (1999a). Organisation du travail et santé mentale : état des connaissances et perspectives d'intervention. *Revue de médecine du travail*, 26, 14-24.
- Vézina, M. (1999b). Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences. *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, 1(2), 201-218.
- Vézina, M. (2000). Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. In M.-C. Carpentier-Roy & M. Vézina (Eds.), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Vézina, M. (2009). *Grille d'identification des risques psychosociaux au travail*. Québec: Institut national de santé publique du Québec.
- Vézina, M., & Carpentier-Roy, M.-C. (2000). Discussion générale et conclusion. In M.-C. Carpentier-Roy & M. Vézina (Eds.), *Le travail et ses malentendus. Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D., & Vinet, A. (1992). *Pour donner un sens au travail : bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*. Québec: Gaëtan Morin.
- Weill-Fassina, A., & Rabardel, P. (2011). Point de vue ergonomique sur les facteurs psychosociaux de risques pour la santé. Paris: Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail.
- Wisner, A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*. Toulouse: Octarès.
- Wolff, H. (1968). *Stress & disease*. Springfield: Charles C Thomas.